

تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



إدارة وتشغيل الممتلكات لدى الجهات الوقفية

إعداد وتقديم: د. فتحي بن أحمد العباسي
مستشار إدارة الأصول العقارية
2025-1446

د. فتحي بن أحمد بن محمد العباسي



- دكتوراه إدارة الاعمال (AMBA) 2019م
- ماجستير إدارة أعمال (MBA) 2009م
- بكالوريوس دراسات إسلامية 1998.
- العمل في المجال العقاري والعمراني منذ 1998م.
- رخصة إدارة الأوقاف من لجنة الأوقاف بالغرفة التجارية بالرياض.
- الرئيس - شركة كنبل العربية المحدودة (شركة استشارات إدارية وعقارية) (السعودية-البحرين).
- مستشار في المجال الإداري والعقاري للعديد من الشركات العائلية وبيوتات الاستشارات والخبرة على الصعيد الدولي والخليجي والمحلي.
- مؤسس لعدة شركات ومؤسسات وقطاعات عمل عقارية داخل الشركات.
- تدريب أكثر من 10,000 متدرب بشكل جماهيري أو على راس العمل أو تدريب شخصي.
- عضو (زميل) الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم).
- عضو المعهد الأمريكي للتقييم العقاري (Appraisal Institute).
- عضو الجمعية العربية للإدارة والجمعية العربية للموارد البشرية.
- عضو الجمعية السعودية للإدارة والمجلس السعودي للجودة.
- عضو مركز مستشاري الإدارة بإنترناشونال نولج (IKC).
- عضو معهد (PMI) الأمريكي لإدارة المشاريع.
- عضو جمعية علوم العقار بجامعة الملك سعود.
- عضو اتحاد المثلثين العرب بالجامعة العربية.
- عضو الاتحاد الدولي للعقاريين العرب (FIABCI).
- مستشار ادارة استراتيجية معتمد من معهد (SKILLS) البريطاني.
- عضو جمعية انتراك (INTRAC) البريطانية الدولية للمدربين المعتمدين.
- مراجع جودة معتمد ممثل لشركة (ISOTEC) العالمية للنظم الادارية والجودة.

خصائص العقارات وأنواعها وأنشطتها

مهارات إدارة وتشغيل العقارات

تحليل وتقييم العقارات

الاستثمار العقاري والصناديق العقارية واتخاذ القرار الاستثماري

تشهد الكثير من الإدارات الوقفية تحديات كثيرة متعلقة بالعقارات الوقفية لديها؛ وتبرز أهمها في القدرة على إدارة العقارات وفق أفضل المنهجيات لتحقيق الهدف المنشود وهو:

(ضمان التدفقات النقدية اللازمة)

والناتج من عوائد هذه الأصول والتأكد من كفاءة الاستخدام وتحقيق أعلى وأفضل عائد ممكن بشكل مهني يحقق الاستدامة أولاً والابتكار والريادة لاحقاً.

وضعت هذه السداسية نتيجة ممارسة عملية كمنهجية علمية وعملية تعين صانع القرار (ناظر/مجلس نظارة) لإدارة هذه الأصول بأعلى مهنية علمية ممكنة وبخطوات مدروسة ومنهجية تسير عليها كبريات الشركات العقارية العاملة في مجال الاستثمار والتطوير العقاري وإدارة الأصول العقارية المدرة للدخل.

- وإذا اخذنا بعين الاعتبار ان أكثر من 90% من الأوقاف هي أصول عقارية؛ وأكثر من 50% منها كمتوسط عام من هذه العقارات اما أراضي خام غير مستغلة او مستثمرة (لعدم وجود سيولة لدى الوقف للتطوير) وخروج العقارات القائمة من السوق نتيجة عدم قدرة إدارة الوقف على ادارته وفق منهجية علمية ومهنية صحيحة.
- وبالرغم من كون مجلس النظارة هو (مجلس إدارة) يعنى باتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة للوقف عموماً استثماراً وصرفاً وتطويراً؛ الا ان الجانب المهني والفني لإدارة الأصول العقارية الوقفية يتكئ بالمجمل على طريقة اخذ الآراء والتوصيات من خبراء عقار البعض منهم مختص في مجال التسويق والسمسرة العقارية وغير مؤهل في جانب التقييم للعقارات، او التطوير، او الدراسات، او إدارة العقارات، أو الصيانة والتشغيل؛ فتأتي الاستشارة مهنية في نقاط وبعيدة كل البعد عن نقاط أخرى قد تكون أكثر أهمية.
- وتكمن الملاحظة في أهمية التفريق بين عناصر المنهجية ومعرفة الأسلوب والطريقة الصحيحة لتنفيذها وتحقيق أفضل النتائج.
- من هنا برزت هذه المنهجية السداسية العامة والتي تعين صانع القرار في اتخاذ أفضل القرارات وفق الممارسات المهنية والفنية مع الإشارة الى ان بعض الأصول العقارية الوقفية يمكن ان نطبق عليها بعض العناصر دون بعض بحسب نوع وتفاصيل الأصل الوقفي العقاري.

مدخل

تتلخص هذه السداسية بالعناصر المتتابعة التالية :

1/ فحص مستندات العقار والتأكد من صحتها وسلامتها، وسرياتها، وفعاليتها، ومضمونها.

2/ تقييم العقارات لتحديد الوضع الراهن.

3/ التأكد من كون العقار يحقق أعلى وأفضل استخدام (منهجية أعلى وأفضل استخدام).

4/ دراسة السوق والجدوى من المقترح الجديد.

5/ إدارة عملية التطوير (منهجية إدارة المشاريع).

6/ إدارة التشغيل (إدارة الممتلكات/ إدارة المرافق/ إدارة الصيانة والتشغيل).

الأرض والضيعة والنخل ونحوه (تاج العروس 13/10 — لسان العرب 4/597)

قال في المصباح المنير 2/421 (العقار كل ملك له أصل ثابت كالدار والنخل).

1/العقار هو الأرض فقط .

الحنفية العناية شرح الهداية 9/403 ورد المحتار 4/361 والحنابلة المغني 7/364 الانصاف 15/370 ويطلقون على الغراس والبناء عقاراً بالتبع فإذا انفصلت فليست عقاراً قال في كشف القناع (ولا شفعة فيما ليس بعقار كشجر وصيوان وبناء مفرد عن الأرض).

2/العقار الأرض وما اتصل بها.

المالكية مختصر خليل 6/186 . الشافعية المحتاج شرح المنهاج 4/93

الأمالك المبنية والأرض المشجرة والعرصات والمياه وكل ما يتفرع عن ذلك من حقوق (تعليمات إيجار عقار الدولة — مطابع الحكومة 1392 الفقرة 2 ص 3).

أنواع العقارات

- المساكن الشعبية التي تمتاز بطبيعة خاصة .
- العمائر السكنية ذات الوحدات المتعددة.
- الفلل الدوبلكس أو العادية.
- القصور الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم.
- المجمعات السكنية ذات المرافق المتعددة والمغلقة.
- الابراج السكنية والتي تؤجر عادة مفروشة متضمنه خدمات امن وحماية وتوفر مرافق خدمتية
- المحلات التجارية (الصالات).
- المولات التجارية ذات المزيج المختلط من المحلات والخدمات .
- المولات المتخصصة بنوع معين من المنتجات أو الخدمات .
- الى غير ذلك من أنواع متعددة ذات طبيعة خاصة .

أنواع العقارات



الأراضي



المباني

أنواع العقارات



الجسور



الكهوف

أنواع العقارات



الزرع



المساجد

المزارع



خصائص العقارات

1) الثبات والدوام :

ديمومة الموقع الجغرافي للأرض يظل دائما كما هو ولا يمكن نقله.

2) الندرة :

عدد العقارات محدود فنتيجة لذلك إذا وجد طلب قوي في منطقة ستزداد قيمة العقارات.

3) عدم التجانس :

لا يوجد عقارات متماثلات من كل وجه فالمادة والشكل والحجم والتربة والمعادن مختلفين حتى إذا بدا عقاران متشابهان في كل النواحي فسوف يكون دائما مختلفين بسبب مواقعهما الجغرافية.

4) الاستثمار (طويل المدى/متجدد) :

استثمار طويل المدى بسبب الخصائص الطبيعية التي تتضمن الثبات .

مصطلحات عقارية

➤ **صك الملكية :** الوثيقة القانونية والرسمية التي تثبت ملكية العقار.



➤ **أساس التملك :**

المنحة (الاقطاع). الحجة (الاستحكام).



➤ **الأرض الخام**

أرض لم تنفذ بها أعمال استصلاح زراعي أو تطوير عقاري من تسوية وفتح للطرق وتقسيم للقطع وخلافه أو تستغل في مشروع ما.



مصطلحات عقارية

➤ مخطط معتمد

قطعة الأرض التي أعتمد تقسيمها من قبل الجهات الرسمية ذات العلاقة إلى قطع أراضي بعد حسم نسب الخدمات.



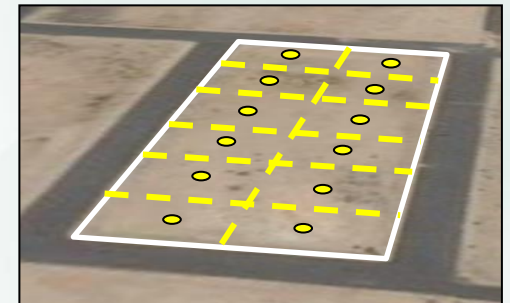
➤ البلك:

جزء من المخطط الذي تحدة الشوارع من معظم اتجاهاته ويقسم من داخله الى قطع أراضي ويمكن ان يكون قطعة واحدة بدون تقسيم



➤ قطعة الارض (قسيمة الارض)

جزء من البلك في المخطط المعتمد معلومه المساحة والاضلاع



مصطلحات عقارية

➤ التبتير:

علامات خرسانية على حدود الأراضي سواء الصغيرة أو الكبيرة والهدف منها توضيح حدود الاراضي للتعرف عليها.



مصطلحات عقارية

➤ قرار الذرعة (الكروكي التنظيمي الأول قبل البيع) :

هو الوثيقة الرسمية الصادرة من البلدية موضحاً بها المعلومات التنظيمية للموقع :

1- معلومات مالك الأرض ورقم الصك وتاريخه والقطعة والمخطط

واعتماده ووصفه وموقعه ونظام البناء فيه .

2- حدود القطعة من الاتجاهات الأربع بالإحداثيات .

3- مساحة البناء وعدد الأدوار المسموح بها على القطعة .

4- كروكي يوضح القطعة وأبعادها .

5- توقيع وختم المكتب الهندسي الذي قام بعمل التقسيم والرفع المساحي .

6- ختم البلدية وتوقيع المختص .

رقم القطعة	الحدود	المساحة	الارتفاع
1	قطعة رقم 1	18.7	18.7
2	قطعة رقم 2	18.7	18.7
3	قطعة رقم 3	18.7	18.7
4	قطعة رقم 4	18.7	18.7
5	قطعة رقم 5	18.7	18.7

المساحة الكلية: 667.04 متر مربع

الارتفاع: 18.7 متر

ملاحظات:

توقيع المهندس:

ختم البلدية:

➤ فلل الدوبلكس

وهي عبارة عن منشئتين

سكنيتين متلاصقة او

متجاورة على نفس الأرض

لهما نفس المواصفات

الإنشائية



➤ الوسيط العقاري

هو الشخص كفرد أو جهة كشركة أو مؤسسة يمارسون أعمال التوفيق بين عارض العقار أو الاسهم العقارية وبين المشتري كفرد أو شركات ومؤسسات .

➤ العمولة (السعي او الدلالة)

هي القيمة المالية المستحقة نظير أتعاب التوسط في اتمام صفقة عقاريه (بيع أو ايجار) وهي حسب النظام نسبة 2.5 ٪ من قيمة الصفقة .

مصطلحات عقارية

➤ التسجيل العيني للعقار:

هي قاعدة بيانات مخصصة لكل عقار مسؤول عنه وزارة الشؤون البلدية والقروية ووزارة العدل يتم عمل صحيفة لكل عقار يوصف بها العقار وصفاً دقيقاً من حيث الموقع وطوبوغرافيته ومساحته وواقع العقار وتبين بها الحقوق والالتزامات التي على العقار

➤ التقييم العقاري:

هو تقدير قيمة عقار ما سواء القيمة (السوقية/العادلة/التأجيريه/الاستثمارية)

➤ الرهن العقاري:

تقديم الأصل العقاري كضمانه مالية مقابل تمويل او استحقاق.

مصطلحات عقارية

➤ التمويل العقاري:

هو المبلغ المدفوع من قبل جهة ذات قدره مالية لغرض اقراض أو مشاركة جهة أخرى لتملك أو تنفيذ أو تطوير مشروع عقاري لغرض الربحية.

➤ الاستثمار العقاري:

هو الاستفادة من الاموال بمجال العقارات بمختلف أنواعها لغرض تحقيق الربح المادي

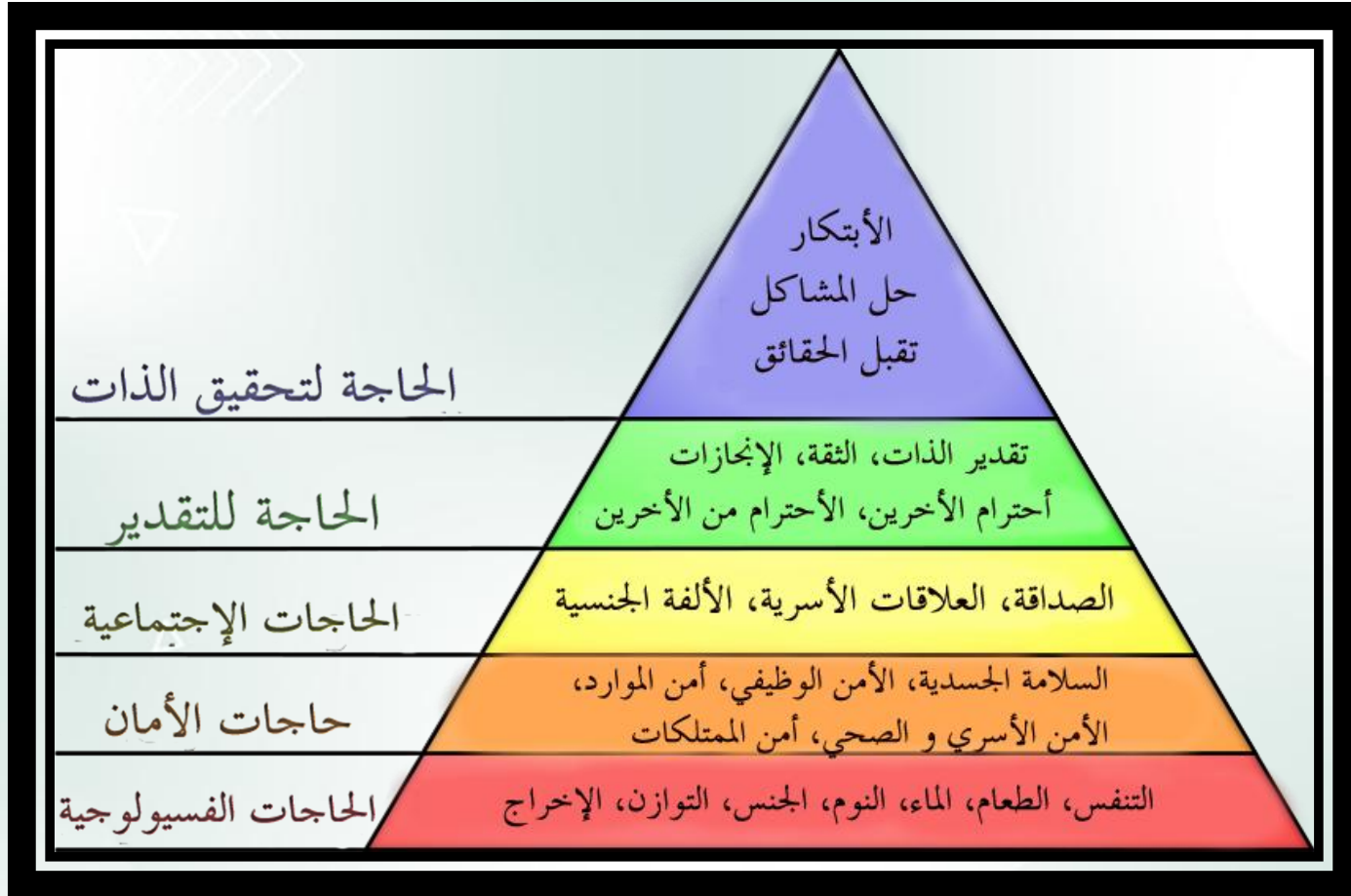
➤ التخطيط العمراني

هو علم يهدف لتقييم الحياة العمرانية والريفية، وإيجاد حلول هندسية للمشاكل العمرانية مثل التضخم السكاني، العشوائيات، أزمات المرور، تنظيم الحركة بين السكان والخدمات، والتخطيط العمراني في المدن يعنى بالشمولية ودراسة الكثافة السكانية والكثافة البنائية والخدمات المطلوبة لهذه الكثافات

تأثير العقار في الاقتصاد العام

- الحاجة للعقار لغرض السكن (هرم ماسلو).
- الحاجة للعقار في النشاط التجارية .
- ارتباط العقار بالأصول الملموسة لاي منشأة تجارية .
- أحد مقومات الرهن والتمويل والمصرفية البنكية .
- يشكل النشاط العقاري في ميزان اقتصادات الدول ثقل كبير جداً .
- النشاط العقاري يحرك قرابة 120 نشاط مصاحب مباشر وغير مباشر! .

الاحتياج الإنساني (السكن)



ارتباط العقار بالأنشطة الأخرى

المجال الاقتصادي :

- (1) القطاع الإسكاني والمرافق
- (2) القطاع التعليمي
- (3) القطاع الترفيهي
- (4) القطاع الطبي
- (5) القطاع الصناعي
- (6) القطاع السياحي
- (7) القطاع التجاري
- (8) القطاع البحري والموانئ
- (9) قطاع الطيران والمطارات
- (10) القطاع الديني.

المجال الهندسي :

- (1) الهندسة المدنية ..
- (2) الهندسة المعمارية .
- (3) الهندسة الكهربائية .
- (4) هندسة الميكانيكا .
- (5) هندسة الاتصالات .
- (6) هندسة الشبكات .
- (7) الهندسة الكيميائية .
- (8) هندسة الطيران .
- (9) هندسة الموائء .
- (10) هندسة السكة الحديد والطرق والكباري .
- (11) هندسة ضبط الجودة .
- (12) إدارة المشروعات .
- (13) هندسة التصنيع .

المجال القانوني :

- (1) قوانين الإسكان والمجتمعات العمرانية والمرافق
- (2) قوانين التمويل والرهن العقاري
- (3) قوانين الزكاة والضرائب العقارية
- (4) قوانين الاستثمار العقاري
- (5) القوانين المنظمة للعقود المحلية والدولية (فيدك)
- (6) قوانين المحاكم الشرعية وكتابات عدل
- (7) القوانين العامة المنظمة للعلاقات والالتزامات
- (8) القوانين المتعلقة بحقوق الملكية
- (9) قوانين ممارسة المهن العقارية

القوانين والأنظمة العقارية

- ☐ نظام التسجيل العيني للعقار الصادر عام 1423هـ في 78 مادة.
- ☐ نظام ملكية الوحدات السكنية وفرزها الصادر عام 1423هـ في 23 مادة.
- ☐ نظام المشاركة بالوقت في الوحدات العقارية السياحية الصادر عام 1427هـ في 12 مادة وهي ما يسمى بعقود مشاركة الوقت (time share).
- ☐ نظام تملك غير السعوديين للعقار الصادر عام 1421هـ .
- ☐ نظام تملك مواطني دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي للعقار الصادر عام 1422هـ .
- ☐ نظام تحديد العلاقة بين المالك والمستأجر الصادر عام 1394هـ في 6 مواد.
- ☐ نظام نزاع ملكية العقار للمنفعة العامة الصادر عام 1424هـ في 27 مواد .
- ☐ لائحة التصرف بالعقارات البلدية الصادر عام 1423هـ في 34 مادة .

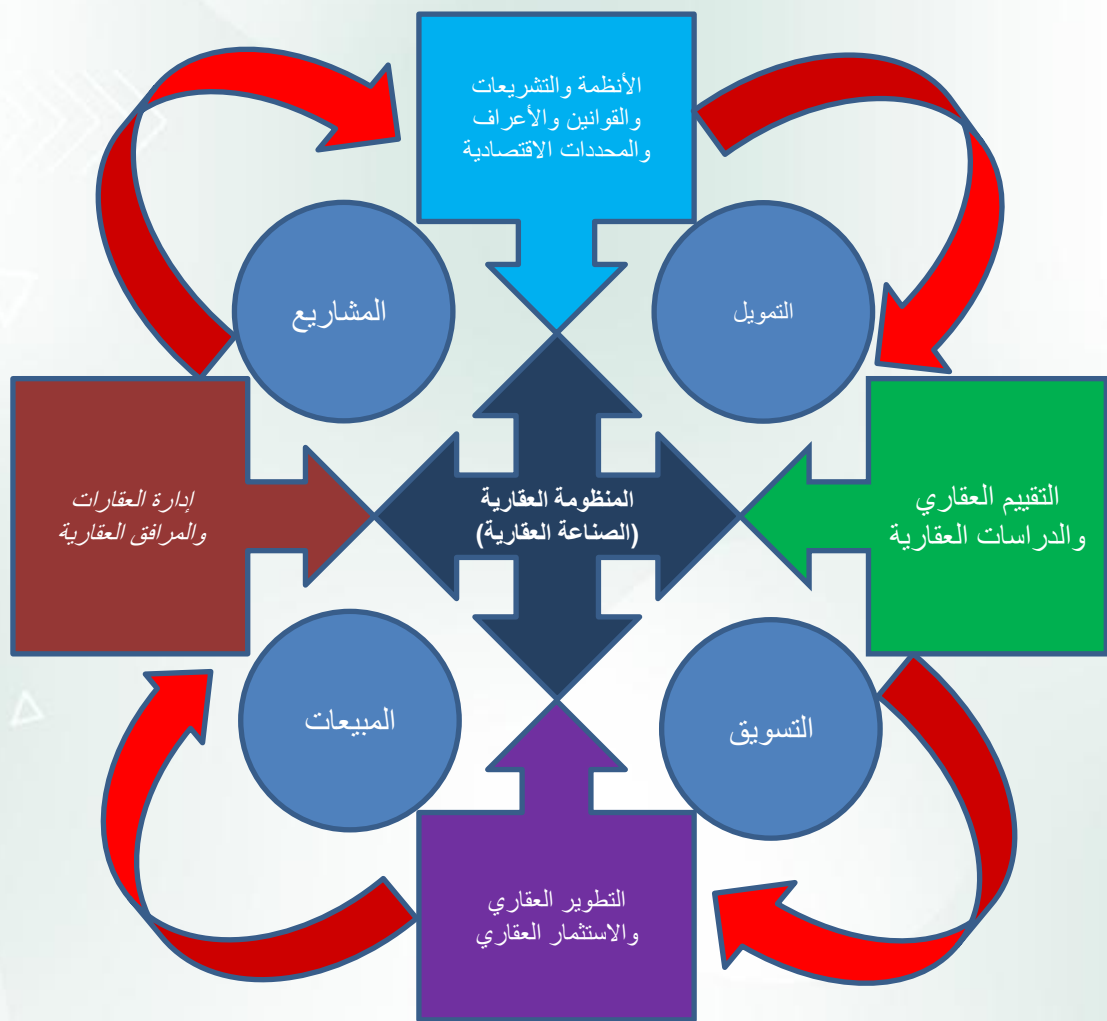
القوانين والأنظمة العقارية في السعودية

- ☐ ضوابط طرح المساهمات العقارية الصادر في عام 1426هـ في 8 مواد.
- ☐ نظام الرهن العقاري في 49 مادة.
- ☐ نظام استئجار الدولة للعقار وإخلائه.
- ☐ تنظيمات وزارة الاسكان.
- ☐ نظام توزيع الأراضي البور.
- ☐ نظام الطرق والمباني.
- ☐ نظام رسوم الأراضي البيضاء.
- ☐ وهذه الأنظمة وغيرها مذكورة في مجموعة الأنظمة السعودية المطبوعة من قبل هيئة الخبراء بمجلس الوزراء الطبعة الثانية عام 1430هـ .

- برامج واجهزة تحديد المواقع والملاحة (GPS) .
- برامج وأنظمة المعلومات الجغرافية (GIC) .
- برامج الخرائط (GOOGLE EARTH) .

الثقافة العقارية

- المعلومات العقارية المحلية .
- المعارض العقارية المحلية والدولية .
- الدوريات والنشرات والمجلات العقارية .
- الدورات والمؤتمرات المحلية والدولية .
- الانظمة والقوانين المحلية والدولية .
- القطاعات والانشطة المرتبطة مثل الانشاء والتشييد .
- زملاء المهنة وتبادل المعلومات وأخلاقيات العمل .



- المهارات الادارية.
- المهارات السلوكية.
- المهارات الفنية (العقارية).

مصفوفة المهارات

%70

%20

%10

الإدارة العليا

المهارات الادارية

المهارات السلوكية

المهارات الفنية

%50

%20

%30

الإدارة الإشرافية

%10

%20

%70

الإدارة الفنية

(إن خير من استأجرت القوي الأمين)

• القوة (الجدارات الظاهرة):

- المعرفة
- المهارة

• الأمانة (الجدارات الكامنة):

- الذات
- الصفات
- الدوافع

المهارات / الجدارات



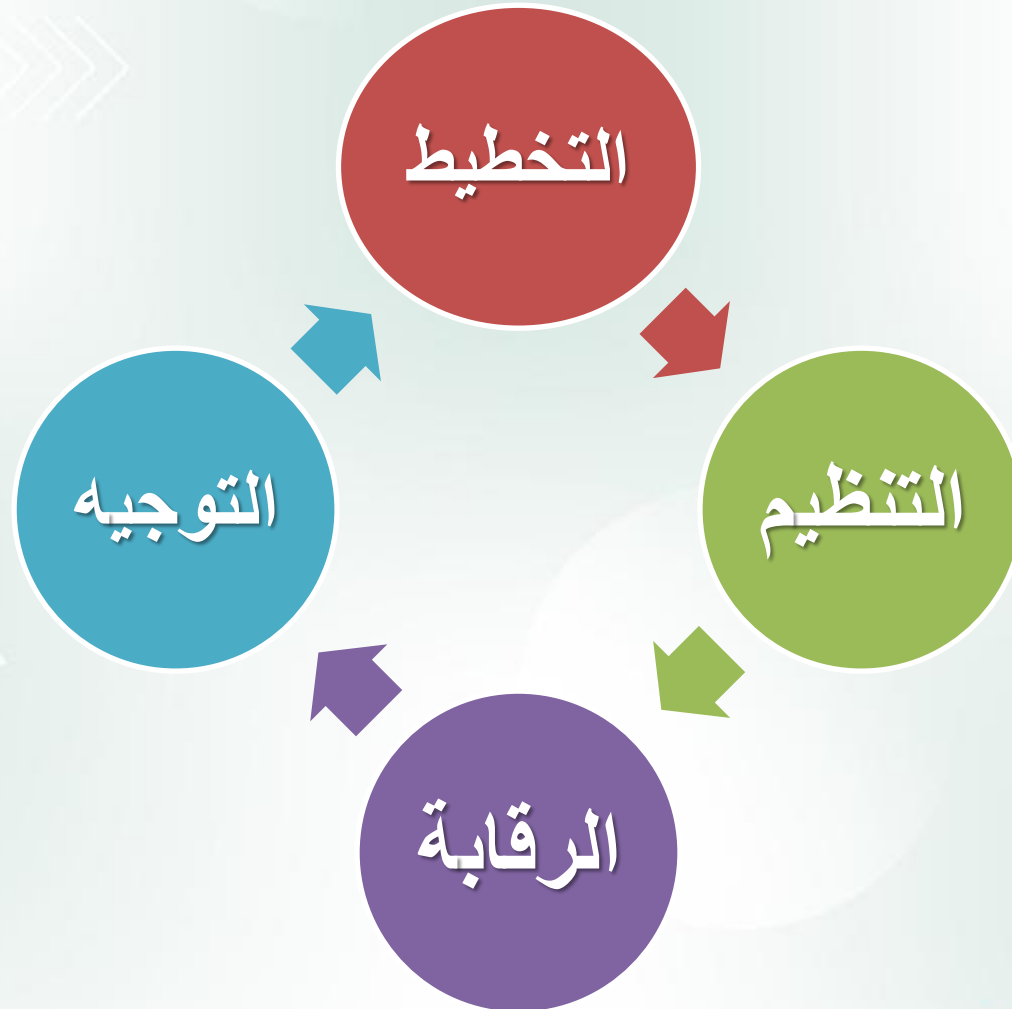
الجدارات الإنسانية



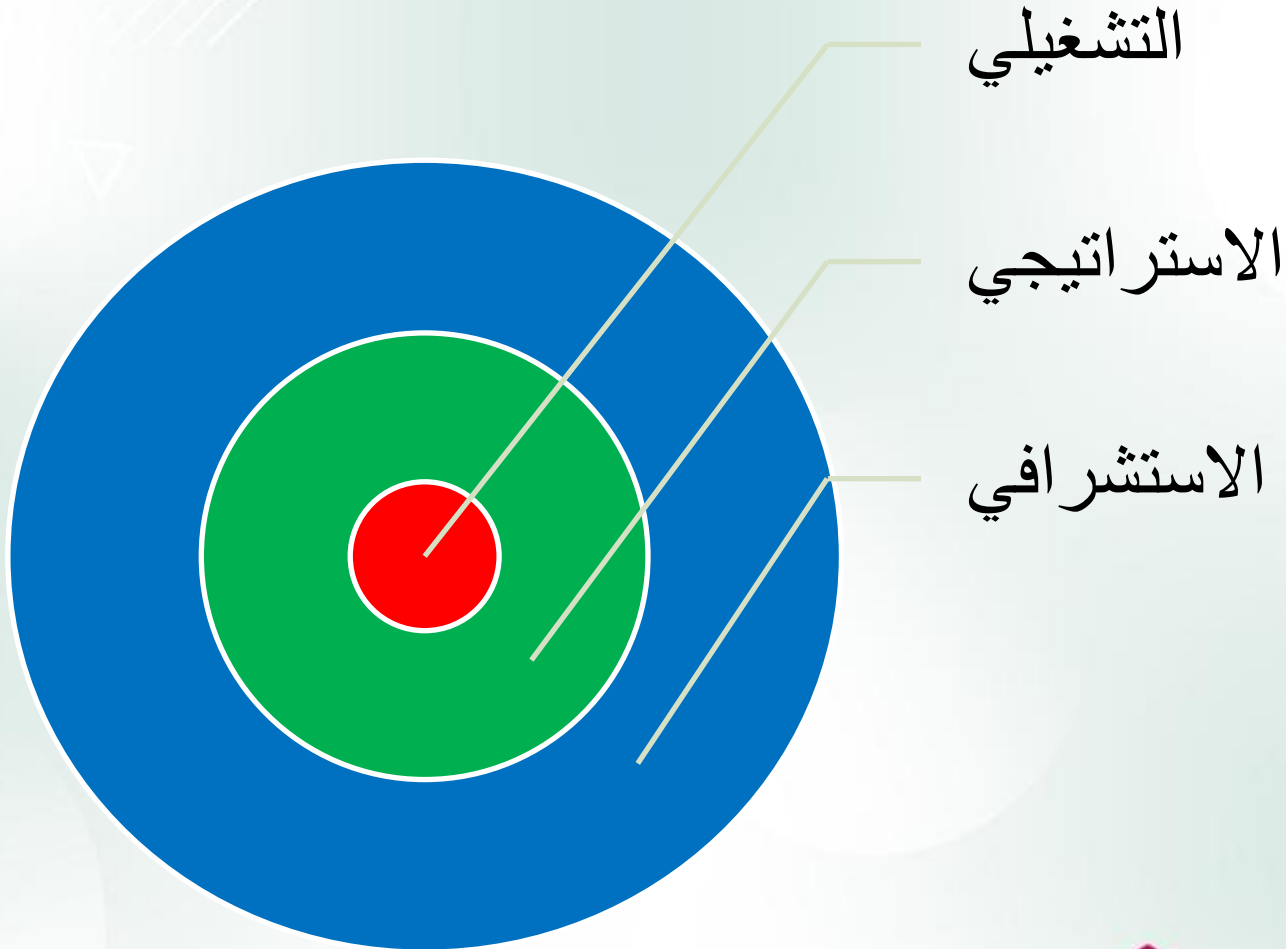
الجدارات الإنسانية



المهام الرئيسية للإدارة



المهام الرئيسية للإدارة – التخطيط



المهام الرئيسية للإدارة – التنظيم

الهيكل التنظيمي

المسؤوليات

الصلاحيات

السياسات

الداخلية

الخارجية

الاجراءات

العمليات

المخاطر

• الاتصال/التواصل.

• التحفيز/التحذير.

• إدارة الاجتماعات.

• إدارة الضغوطات.

• إدارة التغيير.

المهارات والفنون الفنية العقارية

- ☐ الأنظمة والقوانين العقارية المنظمة للسوق العقاري.
- ☐ الأعراف المحلية الحاكمة للمتعاملين.
- ☐ تقييم وفحص العقارات وتحليل الوضع القائم.
- ☐ التسويق والبيع والاستقطاب والاستحواذ.
- ☐ أصول الاستثمار العقاري وإدارة المحفظة العقارية.
- ☐ الدراسات العقارية (السوق/أعلى وأفضل استخدام/الجدوى).
- ☐ التطوير وإدارة المشاريع العقارية.

إدارة الأصول العقارية

سداسية إدارة الأصول العقارية



1) التأكد من مستندات العقار وصحتها وسريتها وفعاليتها ومضمونها:

• الصكوك العقارية:

وجود الوثيقة العدلية الصحيحة والسارية والمستوفية للبيانات والمعلومات والمحدثة وفق أحدث إجراءات الجهة التي أصدرتها مهم جدا لان مابعدنا من اعمال وعمليات سيذهب ادراج الرياح في حالة حدوث أي تغيير جوهري فيها.

من الأهمية التأكد من استيفاء بيانات الوثيقة بذكر المدينة والحى والمخطط والاضلاع والاطوال والمساحات وذكر اية قيود ذات تاثير جوهري مثل الرهن او الحجز المؤقت وتطابق المعلومات الموجودة بالوثيقة على الموقع بالطبيعة.

• الكروكيات الهندسية للموقع:

يشتمل الكروكي للموقع على بيانات هندسية مهمة تشمل الرفع المساحي والمطابقة بين المساحة حسب الصك وحسب الطبيعة وحسب التنظيم وهي نقطة غاية في الأهمية لضمان معرفة مايمكن استخدامه من الموقع وفق التنظيم البلدي للموقع كما يشتمل على تصنيف التنظيم للموقع سكني، او تجاري، او زراعي، او صناعي، او خام واشترطات البناء الممكنة من حيث الارتفاع والارتداد واية اشتراطات أخرى كل العمليات اللاحقة على الموقع مبنية على ضوءها.

• رخصة البناء وتحديثاتها:

للتأكد ان المبنى نظامي وسليم ووفق الأنظمة وفي حالة عدم التأكد فيتم تكليف مكتب هندسي لعمل تقرير فني ورفع مساحي لمطابقة الواقع وسداد المخالفات ان وجدت وعمل التسويات اللازمة.



1) التأكد من مستندات العقار وصحتها وسريانها وفعاليتها ومضمونها:

• خرائط المبنى الهندسية:

وهي عادة تتكون من ثلاثة أنواع من الخرائط هي:

- ✓ الخرائط النظامية الصادرة مع ترخيص المبنى؛ والتي يجب التأكد من ان المبنى بني وفق الاشتراطات والتنظيمات وان حصلت اية تجاوزات فيتم عمل التسويات والتعديلات مع المكتب الهندسي والبلدية التابعة وفق الإجراءات المتبعة.
 - ✓ الخرائط المعدلة اثناء البناء وقبله؛ وهي خرائط العمل بين المكتب الهندسي المشرف على البناء والمقاول وعادة مايكون التعديل عليها وفق معايير الهندسة القيمة والتي عادة مايغفل عنها العديد وتشمل أيضا خرائط معدلة فرضتها طبيعة الموقع والاستخدام.
 - ✓ الخرائط الختامية الواقعية التي تحاكي واقع المبنى؛ وهي ذات أهمية بالغة لاعمال الصيانة والتشغيل اللاحقة.
- الجدير بالذكر ان تفاصيل الخرائط تختلف بمكوناتها من مرحلة لآخرى ففي الخرائط الهندسية الأساسية والتي تصدر مع رخصة البناء تتضمن الخرائط الانشائية والمعمارية والالكتروميكانية (سباكة/كهرباء/تكييف) بينما تزيد الخرائط التنفيذية خرائط الديكور والامن والسلامة والمرافق والخدمات؛ اما الخرائط الختامية فهي تتضمن كل ذلك ولكن وفق الطبيعة ووفق ماتم تنفيذه فعليا على الواقع ليم الرجوع اليه في اعمال الإصلاحات والصيانة والتشغيل.

• السجل العيني للعقار:

في حالة تواجد العقار ضمن المنطقة المحددة وفق إجراءات التسجيل العيني للعقار فمن المهم تسجيل العقار وإصدار السجل حتى يمكن اجراء اية عمليات إجرائية لاحقة عليه سواء عدلية او بلدية.



2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:

• التقييم:

- تخمين قيمة عقار ما في وقت محدد لغرض محدد وفق معايير وطرق تقييم معتبرة .

• أهمية التقييم:

- تحديد الواقع الحالي (قيمة الأصول الحالية ونسبة العائد عليها).
- تحديد الاستخدام الأمثل (هل تعكس افضل واعلى استخدام؟).
- تحديد الاجراء الأمثل (ما الذي يجب القيام به؟).
- الحصول على التمويل/الاستثمار (هل يمكن طرحها للاستثمار/طلب تمويل).

2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:

- تبرز أهمية هذه الخطوة في ضرورة معرفة وتحديد القيمة السوقية العادلة للعقارات الوقفية في الوقت الراهن وذلك لتحديد قيمة الدخل الحالي من قيمة العقار وهل تتناسب مع المقاربة السوقية او يختلف عنها زيادةً ونقصاً.
- ان معرفة قيمة الأصل العقاري الوقفي سنوياً يساعد صانع القرار في اتخاذ القرارات التشغيلية والتطويرية المناسبة وفقاً لمتغيرات السوق فعلى سبيل المثال اتخاذ قرار زيادة او نقص الإيجارات للمحافظة على مستويات دخل مناسبة ومصاريف تشغيل موائمة؛ حيث ان بقاء العقارات بوضع ثابت في سوق متغير هو احد العلامات الفارقة في كون العقار جاذب او طارد للمستثمرين المستهدفين؛ فكلما كانت إدارة الوقف العقاري على اطلاع بوضع السوق وقيمة الأصل زيادةً ونقصاً وتوافق الدخل كنسبة مقارنة لنسب السوق مع تناسبها مع قيمة العقار؛ كان هذا ادعى لاتخاذ قرارات حكيمة وواقعية تحاكي الأسواق وتحافظ على العملاء وهو ما يحقق للوقف الاستدامة المالية للدخل لمواجهة تحديات الصرف المختلفة.



2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:

- ان الهدف العام للإدارة الوقفية للعقارات؛ (المحافظة على مستويات تدفق مالي متوازنة) ووفق النسب الاستثمارية للأسواق حسب نوع العقار الوقفي وبما يتناسب مع متغيرات السوق زيادةً ونقصاً ويجنب العقار الوقفي التوقف المفاجئ أو التهالك التشغيلي الذي لا يتناسب مع قيمة العقار عند تقييمه.
- الجدير بالذكر ان تكلفة التقييم السنوي للعقارات الوقفية لا تشكل تكلفة عالية خاصة اذا ما أضيفت للمصاريف التشغيلية لكل عقار؛ وغياها يكلف الوقف الكثير والذي قد يصل أحيانا للخروج من السوق كاستثمار ناجح ومدر للدخل.
- وللحصول على تقييم رسمي ومنهجي يفضل الحصول على (3) ثلاثة تقارير لكل عقار من مقيمين مختلفين معتمدين من الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم) ويفضل ان يكون المقيم العقاري من النطاق الجغرافي للعقار (المدينة/المنطقة) وذلك لمعرفة التفاصيل المهمة التي تساعد على اصدار تقرير مهني؛ ويجب ان يكون التباين بين التقارير لا يتجاوز 10٪ بين اقل قيمة واعلى قيمة للتقارير كما يمكن الاكتفاء بتقرير واحد في حالة كانت جودة التقرير ومعطياته كافية والغرض منه داخلي ومحدود.



2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:

□ مرجعية ومعايير التقييم الدولية:

- المعهد الملكي البريطاني للمساحين ([RICS](#)).
- معهد التقييم الأمريكي ([Appraisal Institute](#))
- المعهد الماليزي للتقييم ([Inspen](#))
- لجنة معايير التقييم الدولية ([IVSC](#)) .
- الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين ([تقييم](#)).

□ أغراض التقييم العقاري:

- التمويل/البيع/الشراء.
- التصفية/التوزيع/التركة.
- تحديد القيمة التأجيريه /الاستثمارية.

(2) تقييم الأصول العقارية الوقفية:



□ أسلوب المقارنة.

□ أسلوب التكلفة.

□ أسلوب الدخل.

- متى يستخدم؟!•
- الية الاستخدام:
- العقارات المقارن بها.
- المبيعات.
- العروض.
- الفروقات الفنية/المالية.
- الموقع.
- المساحة.
- المميزات.
- السلبيات.
- تحديد القيمة للعقار المستهدف.

- متى يستخدم؟!
- الية الاستخدام:
- تقدير حجم وتكلفة المباني القائمة بسعر اليوم.
- تحديد/تقدير العمر الحالي.
- خصم القيمة بحسب العمر المتبقي.
- خصم القيمة المتبقية من القيمة الكلية للخروج بقيمة الأرض.
- مقارنة النتيجة بالمطابقة السوقية.

- متى يستخدم؟!
- الية الاستخدام:
- معرفة الدخل الحالي.
- هل يعكس الدخل الحالي الواقع؟
- تحديد نسب الاشغال/الاشغار/المصروفات.
- قسمة الدخل الافتراضي على النسبة العامة المقاربة حسب طبيعة الاستخدام.

3) دراسة أعلى وأفضل استخدام

- تبرز أهمية هذه الدراسة في تحديد الخيارات الممكنة للتطوير والتي تحقق أعلى وأفضل استخدام ممكن؛ كما أنه من نافلة القول أن العقارات القائمة قد لا تحتاج هذه الدراسة إلا في حالات خاصة كاختلاف التنظيم التشريعي لمنطقة العقار.
- أبرز استخدام لهذا العنصر هو في الأصول الوقفية الغير مطورة (أراضي فضاء) فالدراسة تحدد أفضل استخدام للموقع وبالتالي تساعد صانع القرار في طرح الأصل العقاري الوقفي للاستثمار داخلياً للوقف أن كان الوقف يملك السيولة المالية الكافية أو للمستثمرين كفرصة عقارية قابلة للاستثمار.
- هناك فرق جوهري بين أن يتم طرح (أرض وقفية) للمستثمرين بغية دخولهم فيها بالاستثمار؛ والتي يظهر فيها الوقف في حالة استجداء استثماري لمن يرغب؛ وبين طرح (الفرصة الاستثمارية) جاهزة وقابلة للاستثمار؛ يجيد المستثمرين عادة قراءتها استثمارياً – خاصة إذا اشتملت الدراسة على مؤشرات مالية محددة – وبالتالي تحسن فرصة الاستثمار للأصل الوقفي الخامل ليتحول إلى استثمار مدر للدخل.

3) دراسة أعلى وأفضل استخدام

تتمثل عناصر دراسة أعلى وأفضل استخدام حول تحقيق المنهجية التالية:

1/ **الاستخدام النظامي:** ما هو الاستخدام المسموح للموقع (سكني/تجاري/صناعي/فندقي/الخ).

2/ **إمكانية التنفيذ:** عدم وجود عوائق طبيعية او فيزيائية تحول دون تطوير الموقع مثل الطبيعة الجبلية الوعرة او المياه الجوفية الشديدة او الانحدار الشديد للموقع الخ.

3/ **الجدوى الاقتصادية العامة للفكرة:** وذلك بدراسة كل خيار ممكن ووضع مؤشراتته المالية وعوائده والتأكد من كونه يعطي نتيجة إيجابية.

4/ **تحقيق أعلى عائد ممكن:** وذلك كأحد أبرز مؤشرات اختيار الأفكار الممكنة مع انه يمكن العدول عن أعلى عائد الى عائد اقل لأسباب خاصة مثل كون أعلى عائد يتطلب تكلفة رأسمالية عالية لا يمكن توفيرها والعدول عنها الى خيار استثماري اخر بالدراسة يعطي عائد إيجابي اقل ولكن بتكلفة رأسمالية اقل او ممكنة او مقبولة مرحليا.



4) دراسة الجدوى العقارية

وهي خطوة تعقب تقييم الأصل العقاري الوقفي ودراسة اعلى وأفضل استخدام لتحديد الخيارات الاستثمارية الممكنة ومن ثم اتخاذ قرار استثماري لفكرة محددة من الدراسة تتطلب دراستها تفصيلاً وتحديد جدواها بشكل مفصل ومحدد يتبع منهجية دراسات الجدوى العقارية وفق التالي:

1/تقييم الأصل العقاري: الوقفي ان لم يكن تم تقييمه لاستخدام القيمة الصادرة في التقرير في معطيات الدراسة.

2/الدراسة السوقية: للمشروع وتتضمن دراسة موقع العقار؛ وخصائص الموقع الجغرافية والاجتماعية؛ والعملاء المستهدفون وقوتهم التآجيرية؛ وعمل مسوحات للسوق المجاور والعام لنفس النشاط المستهدف، للتحقق من قدرة العقار والفكرة الاستثمارية على تلبية التوقعات، وحتى لا يكون المشروع غير ممكن عملياً في موقعه الجغرافي للشريحة المستهدفة.



4) دراسة الجدوى العقارية

3/الدراسة الفنية: التي تتضمن التصميم والخرائط المعمارية العامة.

4/الدراسة المالية: والتي تتضمن تكاليف التطوير التفصيلية الممكنة وفق الخرائط الفنية المعمارية، وتكاليف الخدمات؛ من رسوم خرائط هندسية وايصال الكهرباء والماء والبنية التحتية، ومدى توفرها بالجوار دون تكاليف إضافية او استثنائية، والعوائد المتوقعة بناء على مسوحات الدراسة الميدانية والمكتبية للشريحة المستهدفة، ومناسبة الأسعار المتوقعة للمشروع، ورصد مدة التنفيذ وفترة التشغيل المتوقعة والتدفقات النقدية الخارجة والداخلية، وتحليل مالية المشروع ومؤشراته الاستثمارية؛ كمؤشر العائد العام، ومتوسط العائد الكلي، ومعامل خصم النقود للتدفقات، ومعامل التضخم، وعمليات الصيانة والتشغيل السنوية والمرحلية لتجديد اهلبيه العقار، ومعدلات العائد الداخلية الخ.



• أهميتها:
تحديد الاتجاه الصحيح والامثل لمستقبل استثمار العقار.

• أنواعها:

- دراسة السوق
- دراسة اعلی وافضل استخدام
- دراسة الجدوى

□ الهدف:

تحديد متطلبات السوق العقاري عموماً وموقع العقار خصوصاً من حيث حصة العقار في (العرض/الطلب).

□ الخطوات:

- جمع المعلومات والبيانات عن السوق العام والسوق الخاص.
- تحليل البيانات والمعلومات ومعالجة البيانات.
- الخروج بالتوصيات التسويقية التي تتضمن:
 - شكل المنتج المطلوب وحجمه ومواصفاته.
 - سياسة الأسعار البيعية المناسبة.

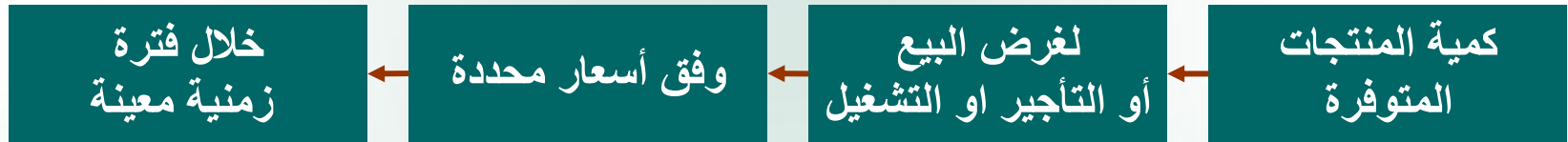
أولاً : مصادر أولية ميدانية
كالمسوحات والزيارات الميدانية والاستبيانات والمقابلات الشخصية مع رجال البيع
والعملاء المحتملين والمسؤولين في الدوائر الحكومية .. إلخ

ثانياً : مصادر ثانوية مكتوبة
وهي المعلومات المتوفرة في الكتيبات الإحصائية والنشرات والتقارير الدورية
الصادرة عن الهيئات والجهات الحكومية والمؤسسات والبنوك التجارية .

التوثيق - الحفظ - الأرشفة

تحديد خصائص العرض والطلب

تعريف العرض :

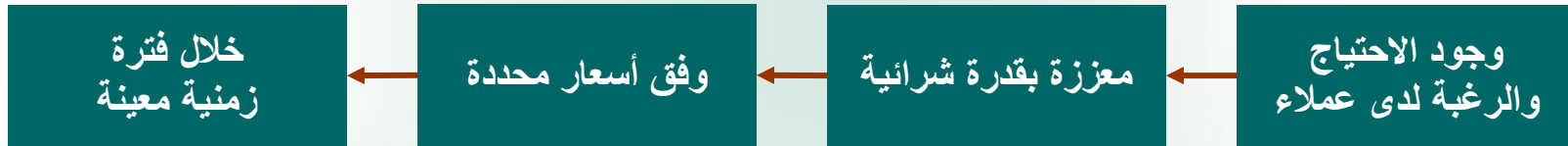


قانون العرض والطلب :

كلما زاد العرض ← انخفض السعر

كلما نقص العرض ← ارتفع السعر

تعريف الطلب :



العوامل المؤثرة في الطلب :

- ✓ ثمن المنتج (السعر المحدد للاستحواذ) : كلما ارتفع السعر انخفض الطلب .
- ✓ دخل المستهلك (القدرة الشرائية) : كلما ارتفع الدخل ارتفع الطلب تحسن مستوى الطلب .
- ✓ أسعار المنتجات الأخرى المرتبطة بالمنتج الرئيسي :
 - ✓ السلع المكملية : كلما ارتفع السعر انخفض الطلب على المنتج الأصلي .
 - ✓ السلع البديلة : كلما ارتفع السعر ارتفع الطلب على المنتج الأصلي .
- ✓ محددات نوعية (ذوق المستهلك) : كلما كانت في صالح المنتج يرتفع الطلب .

التنبؤ بالطلب المستقبلي للاستعمالات المختلفة

الدخل الشهري للسعوديين ونسبتهم من الإجمالي العام

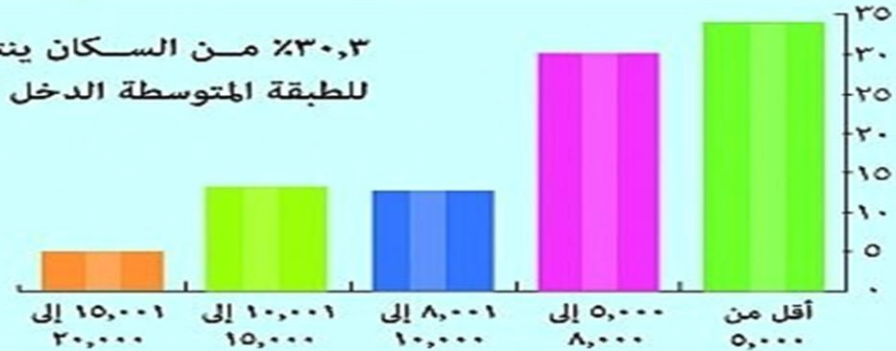


دخل الأسرة

النسبة من المملكة	الدخل الشهري (ريال سعودي)
٣٤%	أقل من ٥,٠٠٠
٣٠%	٥,٠٠٠ إلى ٨,٠٠٠
١٢,٥%	٨,٠٠١ إلى ١٠,٠٠٠
١٣%	١٠,٠٠١ إلى ١٥,٠٠٠
٤,٨%	١٥,٠٠١ إلى ٢٠,٠٠٠



٣٠,٣% من السكان ينتمون
للطبقة المتوسطة الدخل



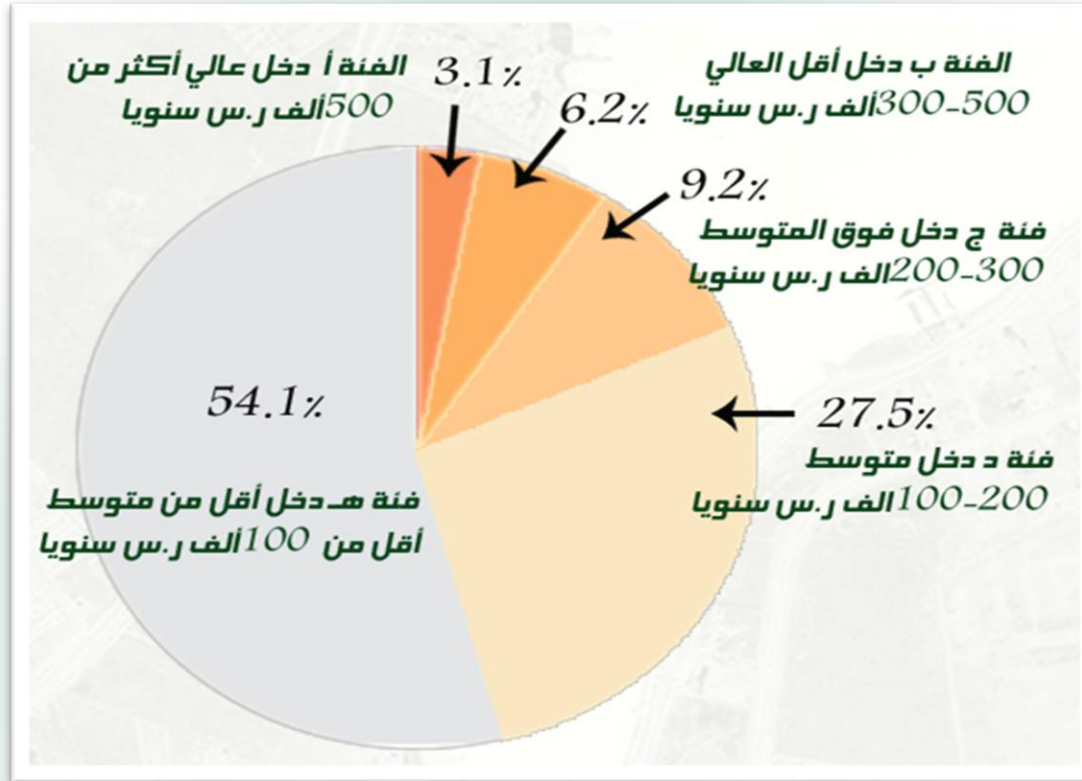
مركز المعلومات الرياض
Information Center

المصدر: «سنتر» لبيانات البحوث الإحصائية

للتواصل أرسل SMS إلى الرقم 88522 تبدأ بالرمز (110) ثم نص الرسالة

www.alriyazsh.com

التنبؤ بالطلب المستقبلي للاستثمارات المختلفة



معدل التملك العالمي 4 أضعاف الدخل السنوي ومعدل التأجير 25-35%

حصة المشروع من إجمالي حجم السوق المتاح

أولاً : التنبؤ بالطلب حسب الاستعمال (الطلب الكلي)

ثانياً : تقدير حجم الكمية المطلوبة خلال فترة المشروع

ثالثاً : المطابقة مع سعر المنتج حسب القدرة الشرائية

رابعاً : حجم السوق المتاح خلال فترة تطوير المشروع

خامساً : مقارنة عدد وحدات المشروع مع حجم السوق المتاح خلال الفترة

شرح تفصيلي لمكونات قوى الطلب

المحدد	نوع الطلب	مكونات الطلب
النمو السنوي	كلي	حاجة (200)
نوعية المنتجات الملائمة	كامن	رغبة (150)
الدخل السنوي	فعلي	قدرة (120)
مبيعات المشاريع المشابهة	مبيعات فعلية	استعداد (60)

عبارة عن خطوات عملية متتالية وفق منهجية علمية لقياس مدى نجاح الأفكار والمشاريع وقدرتها على تحقيق أغراض معينة يحددها المستثمر تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بمجموعة من الدراسات التفصيلية :

✓ الدراسة الفنية .

✓ الدراسة التسويقية .

✓ الدراسة الإدارية .

✓ الدراسة المالية .

المشروعات العقارية الخاصة :

تعتمد جدواها على نسبة الأرباح التي يحققها المشروع للمستثمرين ويختلف تقدير هذه النسبة من مستثمر لآخر .

المشروع المجدي = أرباح الاستثمار المنخفض المخاطر + نسبة أرباح
مثال توضيحي :

- تكلفة المشروع الاستثمارية = 10 مليون ريال
- إجمالي مبيعات المشروع المتوقعة = 15 مليون ريال
- صافي عوائد المشروع = 5 مليون ريال
- مدة الاستثمار = 4 أعوام
- متوسط العائد السنوي = 1.25 مليون ريال
- المعدل المتوسط للعائد = 12.50 %

(علماً بأن نسبة أرباح الاستثمار المنخفض المخاطر 7 %)



- ✓ مقياس أساسي لكفاءة الفكرة أو الفرصة الاستثمارية .
- ✓ تهتم بتحليل البيانات الاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بمنطقة المشروع .
- ✓ يتم استخدام نتائجها في إعداد الدراسات الفنية والمالية الخاصة بالمشروع .
- ✓ من أبرز العوائق التي تواجه إعداد الدراسة التسويقية صعوبة توفر المعلومات .
- ✓ تهدف إلى قياس حجم السوق الفعلي والمتوقع لمنتجات المشروع .

- تعريف السوق بشكل عام :

علاقة تبادلية بين مجموعتين



تحقق منفعة اقتصادية للطرفين
رابحة باستغلالها الأمثل لمواردها الاقتصادية

- ✓ تقدير حجم القوى العاملة اللازمة للمشروع .
- ✓ مراعاة آلية العمل المقترحة لتطوير المشروع .
- ✓ الهدف ضمان انسيابية الأعمال وإنجازها في الوقت المحدد .
- ✓ تختلف مهام ومسؤوليات المشروع باختلاف مراحل التطوير كالتالي :
- ✓ مرحلة ما قبل التنفيذ .
- ✓ مرحلة التنفيذ .
- ✓ مرحلة ما بعد التنفيذ .

إلى أرقام مالية وقوائم محاسبية

ترجمة نتائج الدراسات السابقة



تقدير تكاليف المشروع

أنواع التكاليف

التكاليف الجارية السنوية

- جميع المصاريف المالية التي تلي مرحلة تنفيذ المشروع .

- يتم حسابها في المشاريع التشغيلية فقط .

التكاليف الاستثمارية

- جميع ما يتم صرفه من أموال حتى انتهاء مرحلة تنفيذ المشروع ويكون قابل للانتفاع .

- يتم حسابها سواء تم إنشاء هذه المشاريع بغرض البيع أو التشغيل .

التكاليف الاستثمارية

البند	طريقة حساب القيمة
قيمة الأرض	تقدر بالاعتماد على طريقة الأمثلة المشابهة من طرق التثمين
تكلفة التنفيذ	تقدر بالاعتماد على أسعار المقاولين ، وهي حصة ضرب إجمالي المسطحات المبنية في متوسط تكلفة تنفيذ المتر المربع
تكلفة الدراسات والتصميم	تمثل في العادة ما بين 1.75 - 2.50 % من تكلفة التنفيذ
تكلفة الإشراف	تمثل في العادة ما بين 2.25 % - 2.75 % من تكلفة التنفيذ
تكلفة توصيل الخدمات العامة	تمثل في العادة ما بين 3 % - 5 % من تكلفة التنفيذ
تكلفة إستشارات ومصاريف عمومية وإدارية	تمثل في العادة ما بين 2.50 % - 5 % من تكلفة التنفيذ
تكلفة تسويق المشروع	تمثل في العادة ما بين 4 % - 6 % من تكلفة التنفيذ
نقدية احتياطية	تمثل في العادة ما بين 2.25 % - 2.75 % من تكلفة التنفيذ
تكلفة إدارة المشروع	تمثل في العادة ما بين 5 % - 10 % من إجمالي التكاليف أعلاه باستثناء قيمة الأرض
تكلفة التآثيث والتجهيزات الأساسية	بالاستعلام عن الأسعار

في حال إقامة المشروع على أرض مستأجرة فإن
قيمة الأرض لا يتم حسابها ضمن التكاليف
الاستثمارية وإنما تدرج قيمة إيجار الأرض السنوية
ضمن التكاليف الجارية الخاصة بالمشروع.

تقدير العوائد والإيرادات الاستثمارية للمشروع

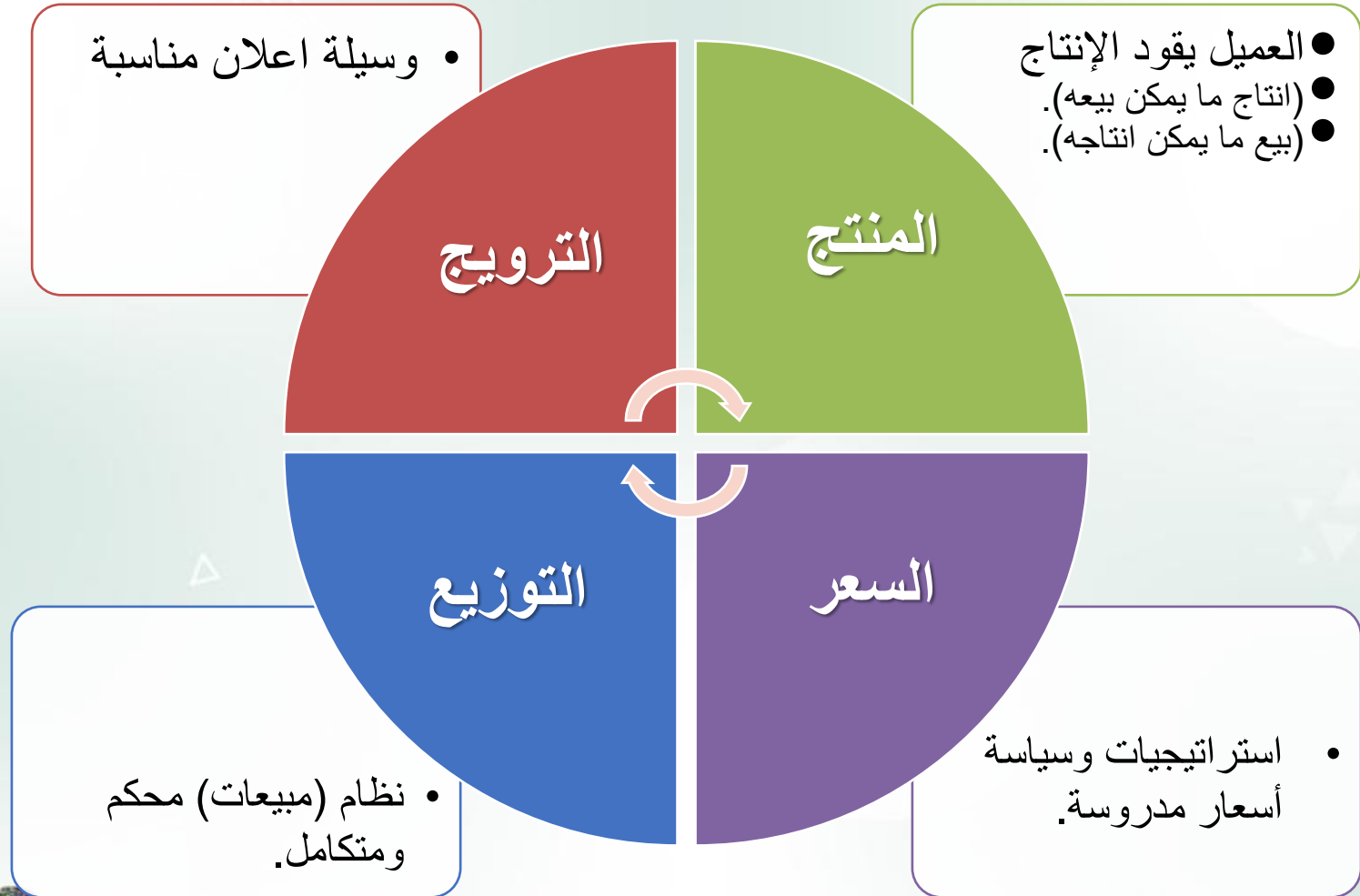
تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح في أقصر مدة قبل دخول المنافسين

دخول السوق بأسعار منافسة لكسب العملاء ومن ثم رفع الأسعار تدريجياً



بالاعتماد على معامل الربحية على أن يظل السعر منافس في السوق

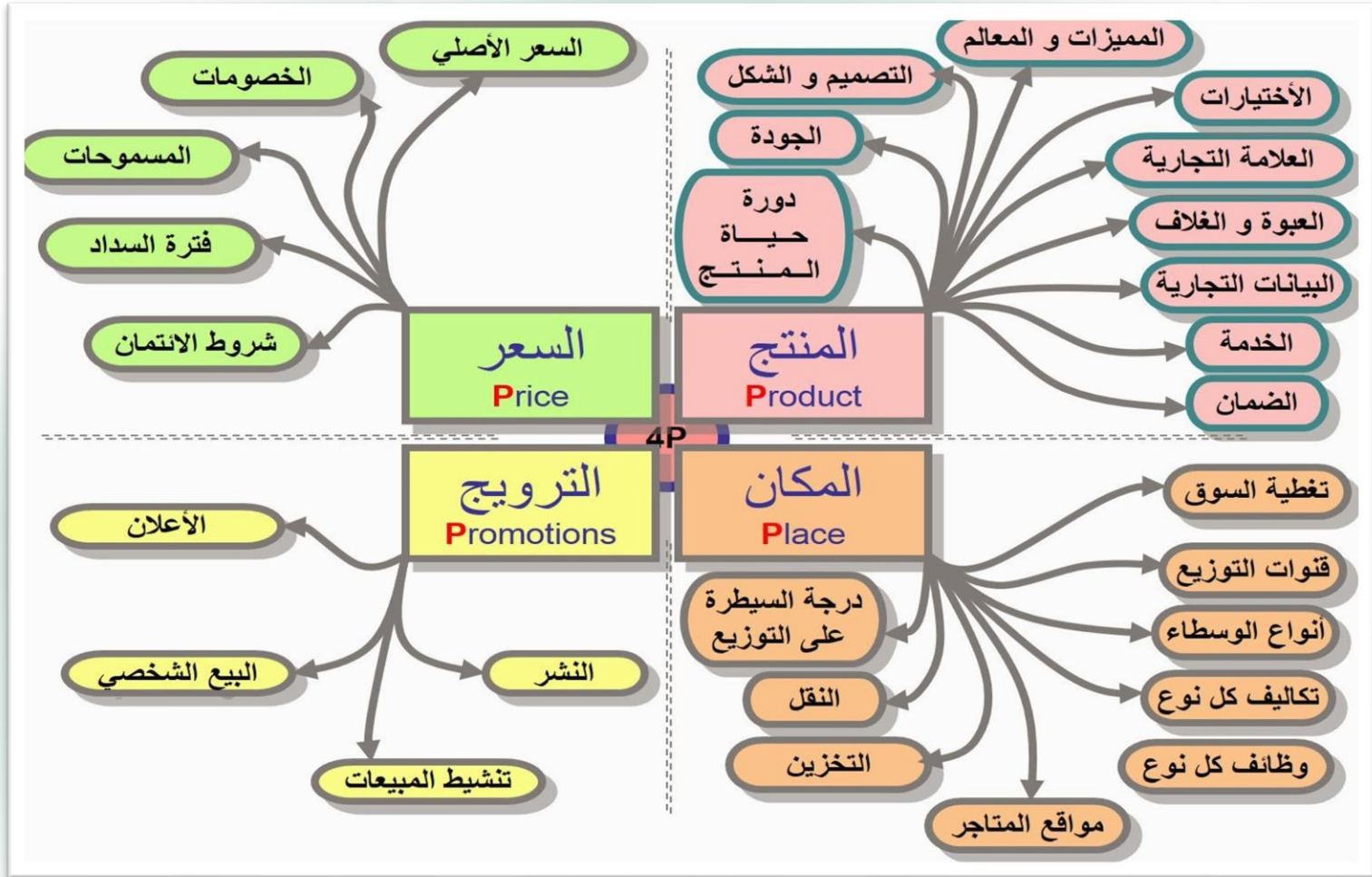
المزيج التسويقي







المزيج التسويقي



استراتيجيات التسعير

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	التمن الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المراوغة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	التمن الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المراوغة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الهدف

التسعير من اجل زيادة الأرباح
الحالية

من الأهداف الهامة للشركات هو
تعظيم الأرباح الحالية وكذلك زيادة
التدفقات النقدية.
يفضل إستخدامه في حال قلة
المنافسين للشركة \ المنتج

مثال : تسعير شركة آبل للأيفون قبل
دخول المنافسين

الهدف

التسعير بهدف الريادة في الجودة
بعض الشركات تريد أن تكون هي
الرائدة أو قائدة السوق بحيث تقدم
أجود المنتجات و عليه يمكن أن تحدد
السعر الذي يحقق لها ذلك

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	الثلث الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المر اوغة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	الثلث الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المرأوخة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الهدف

التسعير من أجل البقاء Survival
حيث يكون هدف الشركة في هذه المرحلة هو الصمود والبقاء في السوق بسبب تعرضها لمنافسة شديدة أو لظروف صعبة، وهنا يمكن أن تقبل الشركة بتحمل خسارة اقتصادية ولكن بشرط أن يغطي السعر جميع التكاليف المتغيرة وجزء من التكاليف الثابتة وذلك حتى تبقى الشركة في السوق ولا تخرج منه

الهدف

التسعير بهدف زيادة الحصة السوقية والمقصود هنا أن الشركة تريد أن تحقق الريادة في الحصة السوقية وذلك عن طريق تخفيض الأسعار، وهذا سيؤدي إلى زيادة نسبة مبيعات الشركة قياساً إلى مبيعات المنافسين من نفس السلعة.

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	التمن الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المر اوغة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الهدف

هدف الوضع الراهن / المنافسة غير التسعيرية
في هذه الحالة تكون الشركة في وضع مثالي بالنسبة لها من حيث السعر والمبيعات ولا تطمح لما هو أكثر، وبالتالي يكون الهدف من التسعير في هذه الحالة هو الحفاظ على الوضع الراهن.

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	الثمن الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المرأوغة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

الهدف

المخاطرة

في هذه الحالة تكون الشركة في وضع خطر وتقوم بتسعير المنتجات بشكل غير عادل بهدف تغطية التكاليف بشكل سريع مع تقديم المنتجات بجودة أقل من السعر

الجودة Product or Services Quality	Price السعر			
		مرتفع High	متوسط Med	منخفض Low
	مرتفع High	ممتازة أو استثنائية Premium	القيمة العالية High Value	القيمة الرائعة Super Value
	متوسط Med	الثمن الأعلى Overcharging	القيمة المتوسطة Med Value	القيمة الجيدة Good Value
	منخفض Low	المرأوغة Rip off	False Economy	التسعير الاقتصادي Economy

- ✓ أهم خطوة في التقييم المالي .
- ✓ برمجة التكاليف والإيرادات على مدار مدة المشروع .
- ✓ من خلاله يتم تحديد رأس المال المطلوب .
- ✓ يكون المشروع مربح عندما يحقق صافي تدفقات نقدية مجدية .

(أمثلة تطبيقية)

مثال تطبيقي لمشروع بيع

الإجمالي	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	العام	
الخارج (Cash Out) – القيمة بالمليون						
50 مليون	0	0	0	50	قيمة الأرض	
%100	%10	%20	%30	%40	النسبة	التكاليف الاستثمارية
100 مليون	10	20	30	40	القيمة	
150 مليون	10	20	30	90	الإجمالي	
الداخل (Cash In) – القيمة بالمليون						
%100	%40	%30	%20	%10	النسبة	مبيعات المشروع
200 مليون	80	60	40	20	القيمة	
50 مليون	70	40	10	70-	صافي التدفقات النقدية	

- ✓ قياس مدى تأثير المشروع في حال ظهور أحداث تغير معطياته الأساسية :
- ✓ أحداث على المستوى الدولي : تغيرات في العلاقات الدولية .
- ✓ أحداث على المستوى الوطني : سياسية اقتصادية اجتماعية .
- ✓ أحداث على مستوى صناعة العقار : أنظمة وقوانين جديدة .
- ✓ أحداث على مستوى المشروع : تغير الإدارة أو ظهور مشاكل في التنفيذ .

✓ تكلفة تنفيذ المشروع (ماذا لو زادت التكاليف؟) .

✓ إيرادات المشروع وعوائده الاستثمارية (ماذا لو ضعفت الإيرادات؟!).

✓ المدة الاستثمارية (ماذا لو تأخر المشروع؟!).

5) التطوير والإنشاء للموقع

بعد ان يتم عمل دراسة الجدوى والتأكد من مناسبة وصلاحيّة المشروع وتحليلاته المالية؛ يتم اعداد منهجية التطوير من خلال استخدام منهجية (إدارة المشاريع الدولية/PMP) وهي منهجية تقوم على أكثر من 40 عنصر تراعي كافة التفاصيل اللازمة للتنفيذ لضمان أفضل (جودة/تكلفة/زمن) موائمة للمشروع مع رصد المخاطر المتعلقة بأي متغير من المتغيرات الثلاث.



5) التطوير والإنشاء للموقع

وهنا تدخل فكرة المشروع حيز التنفيذ؛ ومن المهم الدخول في كل التفاصيل الممكنة وفق توصيات دراسة الجدوى فتتضمن الخرائط الهندسية بأنواعها (انشائية/معمارية/الكتروميكانيك) ثم اعداد الخرائط التنفيذية لكل عنصر؛ وتتضمن خرائط الديكور والتفاصيل اللازمة والمهمة لفترة ومرحلة التشغيل اللاحق، بما يضمن تنفيذ التصميم العملية وذات الذائقة المقبولة والجودة الملائمة للمشروع والتي تساعد إدارة التشغيل في مرحلة التشغيل اللاحقة، فكلما تم اتقان اختيار التصميم والمواد وفق سياسة المشروع المرصودة من توصيات سوقية وجودة ووفق ميزانيته؛ أدى ذلك لتحسين التشغيل والتحكم الجيد في مصروفات الصيانة والتشغيل.



- التطوير العقاري: اللبنة الأولى للحلول الاسكانية وصناعات المدن الحديثة.
- مفهوم التطوير العقاري :
- (الاعادة المستمرة لتشكيل عقار ما لغرض اجتماعي ربحي) – صناعة عقارية
- تطور التطوير العقاري :
- 1- تقسيم الارض الى قطع
- 2- المخططات ذات الخدمات في البنى التحتية والمرافق .
- 3- المخططات النموذجية
- 4- تطوير الارض وبناء بعض المساكن وكافة المرافق والخدمات .

أبجديات التطوير العقاري المعاصر

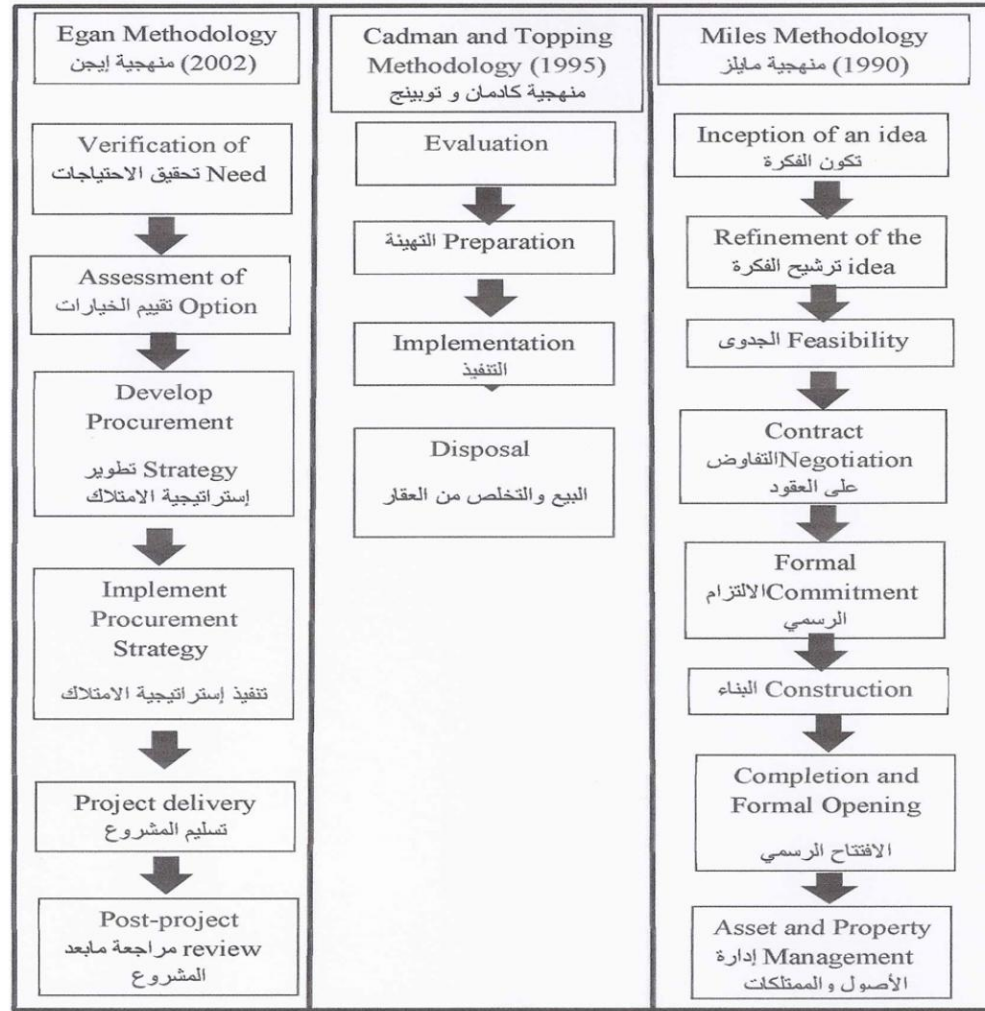
- التطوير العقاري الحديث :

بناء المدن والمجمعات المتكاملة أو ما يسمى صناعة (أسلوب حياة !!!)

- مراحل عمليات التطوير العقاري :

- 1- اختيار الأرض (توفر فرصة أو البحث عن فرصة)
- 2- التقييم والتثمين العقاري .
- 3- دراسة الجدوى العقارية الأولية .
- 4- وضع الفكرة التصميمية المبنية على التخطيط الحضري والتقسيم التنظيمي .
- 5- أعمال التنفيذ والتطوير.
- 6- أعمال التسويق والبيع والافراغ/التشغيل.
- 7- الإدارة والتشغيل والصيانة وإدارة المرافق.

مدارس التطوير العقاري



• البناء التقليدي :

- أعمال الحفر، والاسناد، والتدعيم، والتجفيف .
- أعمال الانشاءات الخرسانية .
- أعمال الالكتروميكانيك .
- أعمال التشطيبات .

• البناء المعدني :

- أعمال تثبيت الأرض بالأعمدة الغاطسة .
- أعمال التركيبات المعدنية .
- أعمال الالكتروميكانيك .
- أعمال التشطيبات .

أنظمة البناء الحديثة وتقنيات البناء المتنوعة

• البناء الحديث :

- المباني الحديثة الجاهزة ذات الخرسانات المسبقة الصنع (precast).
- أعمال الالكتروميكانيك .
- أعمال التشطيبات .

• الأبنية الخاصة :

- المباني الجاهزة للتركيب .
- المباني المتنقلة .

• الأبنية الخضراء :

- مفهوم الأبنية الخضراء .
- النانو تكنولوجيا .

أبجديات إدارة المشاريع

- 1- ما هو علم وفن إدارة المشروعات .
- 2- نشأة العلم ومدارسه .
- 3- معهد إدارة المشاريع .

• إدارة المشاريع :

تخصص إداري يتم فيه تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية الخاصة به على أنشطة أي مشروع لتحقيق متطلباته .



- المشروع :

عملية أو نشاط مقيد بزمان، له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج أو خدمة أو نتيجة .

- مدير المشروع :

الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع.

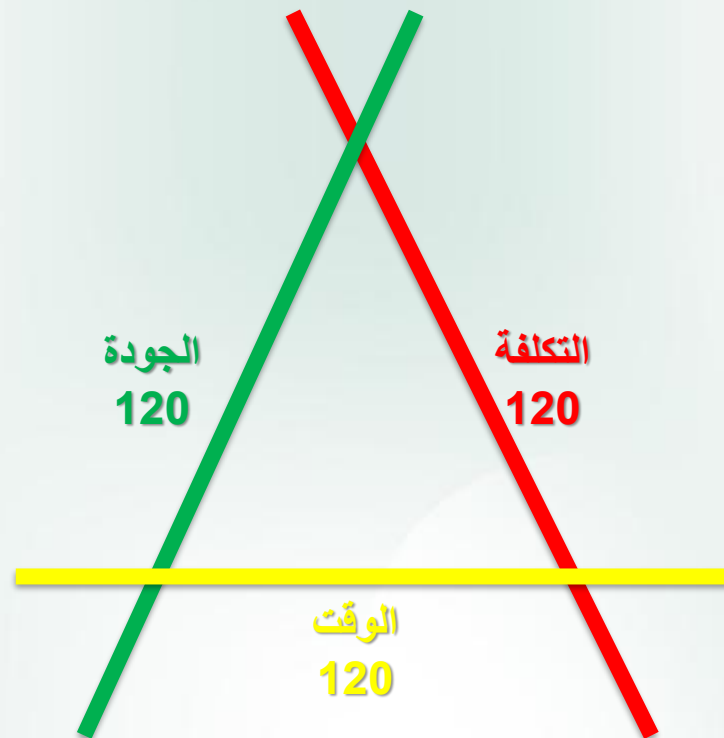
ويتم تحقيق إدارة المشاريع من خلال تطبيق عمليات نطاقات المعرفة بإدارة المشاريع خلال مراحل المشروع المختلفة.

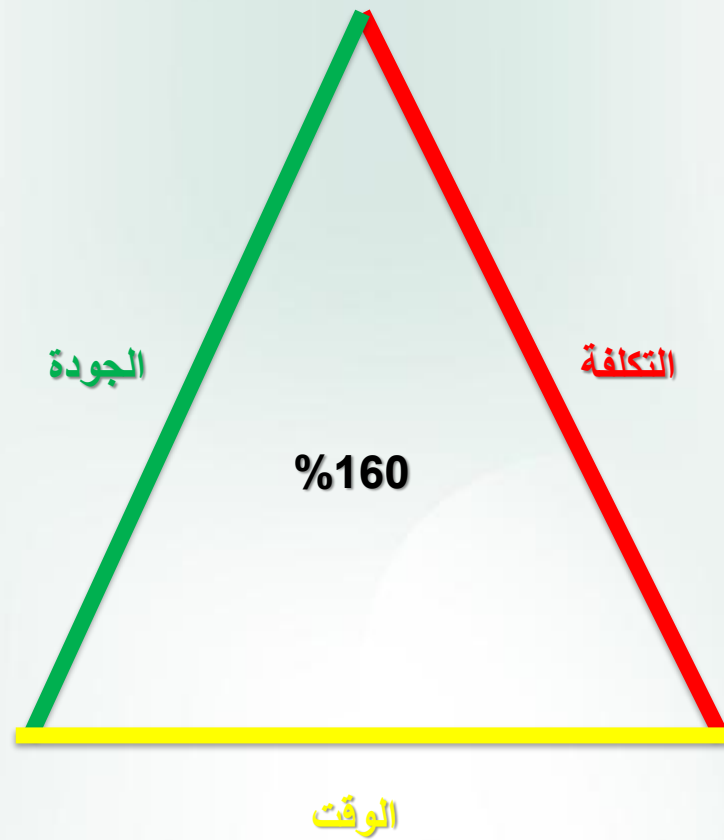
أبجديات إدارة المشاريع

- تشتمل إدارة المشاريع على تحديد المتطلبات ووضع أهداف واضحة يمكن تحقيقها وتتوازن هذه المتطلبات ما بين الجودة والوقت والتكلفة بما يعرف بالمحددات الثلاثة للمشاريع.
- ويتأثر أي مشروع بالتوازن بين تلك العوامل الثلاثة.





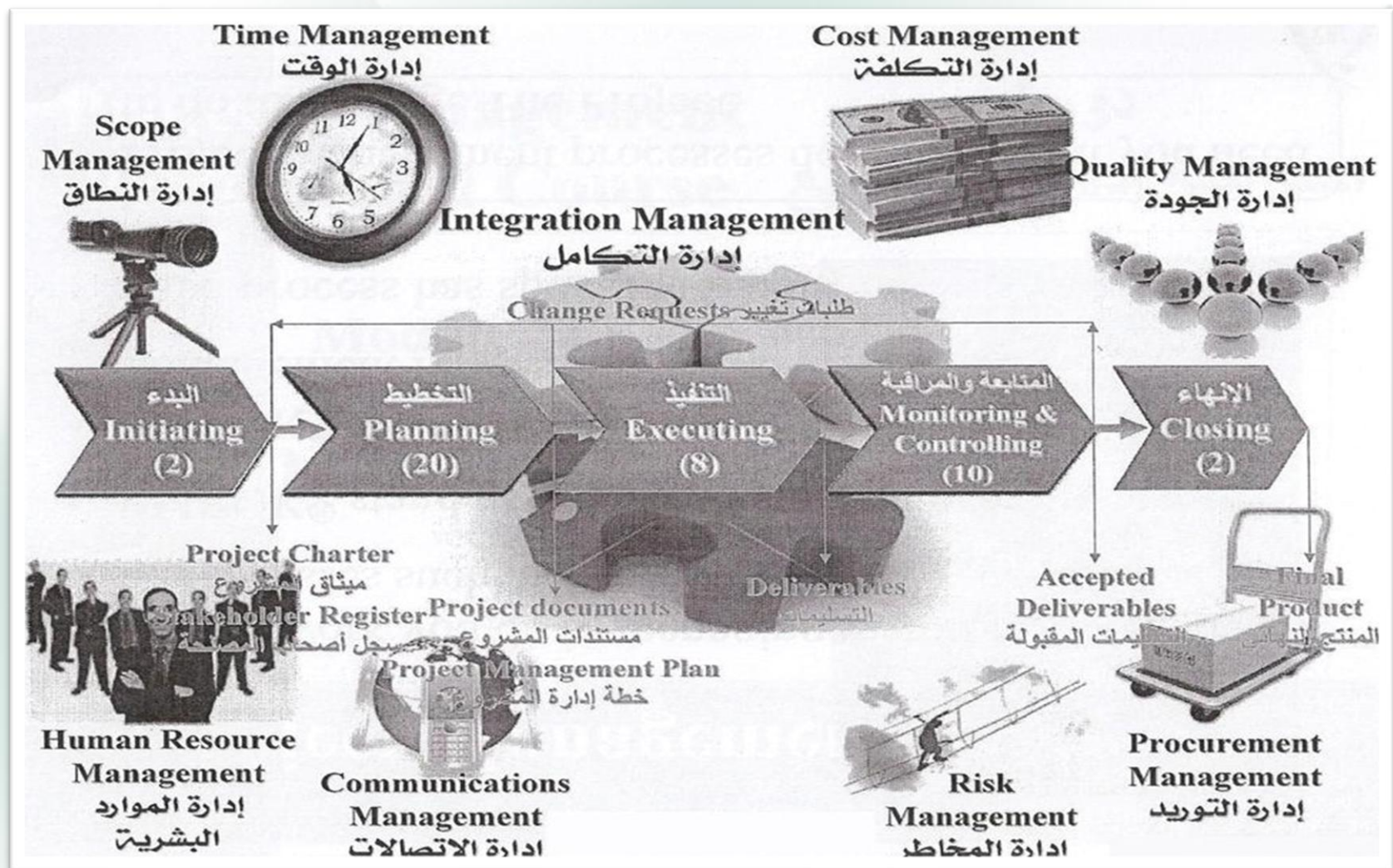




النطاقات المعرفية في إدارة المشاريع الاحترافية



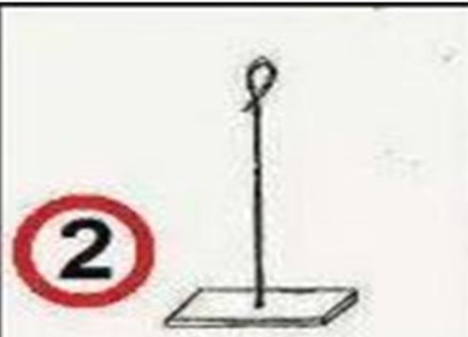
مجموعات عمليات إدارة المشروع					مجالات معرفية
مجموعة عمليات الإقفال	مجموعة عمليات الرصد والمراقبة	مجموعة عملية التنفيذ	مجموعة عملية التخطيط	مجموعة عملية البدء	
4.6 إقفال المشروع أو المرحلة	4.4 رصد العمل في المشروع والتحكم فيه 4.5 تنفيذ المراقبة المتكاملة للتغيير	3.4 توجيه وإدارة تنفيذ المشروع	2.4 وضع خطة إدارة المشروع	1.4 وثيقة تأسيس المشروع	4. إدارة تكامل المشروع
	5.4 تحقيق النطاق 5.5 التحكم في النطاق		5.1 تجميع المتطلبات 5.2 تحديد النطاق 5.3 إنشاء هيكل التجزئة		5. إدارة نطاق المشروع
	6.6 التحكم في الجدول الزمني		6.1 تحديد الأنشطة 6.2 تسلسل الأنشطة 6.3 تقدير موارد النشاط 6.4 تقدير الفترات الزمنية للنشاط 6.5 وضع الجدول الزمني		6. إدارة وقت المشروع
	7.3 التحكم في التكاليف		7.1 تقدير التكاليف 7.2 تحديد الميزانية		7. إدارة تكلفة المشروع
	8.3 تنفيذ مراقبة الجودة	8.2 تنفيذ توكيد الجودة	8.1 التخطيط للجودة		8. إدارة جودة المشروع
		9.2 تكوين فريق المشروع 9.3 تطوير فريق المشروع 9.4 إدارة فريق المشروع	9.1 وضع خطة تنمية الموارد البشرية		9. إدارة الموارد البشرية للمشروع
	10.5 تقرير الأداء	10.3 نشر المعلومات 10.4 دارة توقعات المعنيين	10.2 تخطيط الاتصالات	10.1 تحديد المعنيين	10. إدارة اتصالات المشروع
	11.6 مراقبة المخاطر والسيطرة عليها		11.1 تخطيط إدارة المخاطر 11.2 تحديد المخاطر 11.3 إجراء التحليل النوعي للمخاطر 11.4 إجراء التحليل الكمي للمخاطر 11.5 تخطيط مواجهة المخاطر		11. إدارة المخاطر بالمشروع
12.4 إقفال المشتريات	12.3 إدارة المشتريات	12.2 تيسير المشتريات	12.1 تخطيط المشتريات		12. إدارة المشتريات بالمشروع





1

هدف المشروع



2

تصميم مهندس
معماري



3

تصميم مهندس
مدني



4

المراجعة من الاستشاري



5

موافقة صاحب المشروع



6

تنفيذ المشروع من
المقاول



For a civil engineer, there's no such thing
as a "little mistake."



تطبيقات إدارة المشاريع على التطوير

- مشروع لا ينتهي، وكل ما أكملت مرحلة ظهرت أعمال جديدة !!؟؟
 - لم تتم إدارة نطاق زمن المشروع بشكل صحيح
- الموردين غير متعاونين ويتم تأخير الأعمال مما يؤثر على زمن المشروع !!؟؟
 - لم تتم إدارة الموردين بشكل صحيح
- ميزانية المشروع تجاوزت ما كنت أخطط له بشكل كبير !!؟؟
 - لم تتم إدارة تكاليف المشروع بشكل صحيح
- هناك أخطاء في التنفيذ لعدم اطلاع بعض العاملين على الخرائط !!؟؟
 - لم تتم إدارة اتصالات المشروع بشكل صحيح .
- إدارة تكامل المشروع .
 - إدارة نطاق المشروع x إدارة زمن المشروع .
- ماهي الأنشطة التي يمكن تنفيذها بالتوازي لاختصار الوقت .
 - إدارة جودة المشروع x إدارة تكلفة المشروع.
- ما هو مستوى الجودة المتوافق مع الميزانية المتوقعة.

(6) إدارة التشغيل والصيانة

ويعنى هذا القسم بأهم قسم بعد عملية إعادة هيكلة الاستثمار والتطوير؛ وهو عمليات (التسويق والتأجير والتحصيل والصيانة والتشغيل) وتنطلق إدارة التسويق والتأجير من توصيات الدراسة السوقية للأسعار كما يمكن ان تقوم - احتياطاً - بتحديث المسوحات الميدانية للأسعار للتأكد من موثاقمة الأسعار للمستهدفات الاستثمارية من جهة ومناسبتها للشريحة المستهدفة من جهة أخرى.



(6) إدارة التشغيل والصيانة

يجب ان تقوم إدارة التأجير هنا بوضع اليات وسياسات عمل موحدة ومتفق عليها؛ مثل الأسعار لكل وحدة والخصومات الممكنة في حالة فترات التأجير الطويلة وتفاصيل عقد الايجار التي تتضمن تحمل او عدم تحمل المستأجر المصروفات التشغيلية سواء منها المباشرة كالكهرباء الخاصة او غير المباشرة كقواتير المياه ونحوه ويجب هنا مراعاة الامتياز التسويقي الذي يقدمه العقار كعامل جذب وقيمة مضافة تميز العقار عن غيره سواء في السعر للوحدة او المتر او الخدمات المقدمة او اليات التحصيل سواء شهرية او ربعية او نصفية او كاملة مع التغيير في القيمة بما يتوافق مع فترات التحصيل زيادة ونقصا، ثم التأكد من توافق نسبة الاشغال مع النسب المقاربة في الأسواق وفي حال زيادة او نقص ذلك فيتم مراجعة وفحص الأسباب لتقديم الحلول المهنية الصحيحة وفي حال كانت الأوقاف قليلة او صغيرة فيفضل التعاقد مع جهة مرخصة لإدارة وتسويق وتأجير وتحصيل الإيجارات مقابل نسبة من التحصيل تتناسب وحجم العقار ومعطيات السوق وهي عادة ما تتراوح ما بين 2-10٪ من التحصيل الفعلي وقد تزيد او تنقص بحسب حجم وعدد العقارات.



(6) إدارة التشغيل والصيانة

- وفيما يتعلق بالتشغيل فيتم التعاقد مع الجهات المناسبة كشركات المصاعد والمياه والنظافة والامن والسلامة والتشجير والتعطير، بما يتناسب ومكونات المبنى واحتياجاته، ووفق المستهدفات المرسومة والمحددة، والتأكد من توافق نسبة مصروفات التشغيل مع نوع وحجم وعدد العقارات، ويمكن في هذه الحالة التعاقد مع إدارة مرافق متخصصة ومرخصة لمثل هذه الاعمال بحسب حجمها ونوعها وصعوبة التعامل معها.

- كما يمكن لإدارة الوقف انشاء كيان تجاري متخصص ومرخص يعنى بإدارة الأصول العقارية الوقفية؛ وفيه الفريق الكافي للعمل والعمليات وذلك حسب حجم وعدد العقارات والأصول الوقفية، ويمكن المقارنة بين تكلفة الإدارة الذاتية والخارجية كقيمة وتكلفة من جهة، وتوفر الكوادر المتخصصة من جهة أخرى، ومدى حجم ونوعية وعدد العقارات واحتياجاتها وبما يحقق في المقام الأول مصلحة ومنفعة الوقف وأهدافه.

- يجدر بالذكر هنا الإشارة الى ضرورة تخصيص مخصص من الإيرادات السنوية تحت مسمى (إعادة تأهيل الأصول) يتم استقطاعه سنوياً بنسبة محددة من الإيرادات 5-10% لمدة خمس سنوات ثم يتم صرف المبالغ في إعادة تأهيل كل عقار بحسب احتياجه الفعلي، ويصرف من البند للاحتياجات الاستثنائية للصيانة كالأعطال الكبيرة الخارجة عن العادة والتي لا تدخل عادة في مصاريف التشغيل السنوية المرصودة سلفاً والمحددة البنود.



تطور مفهوم إدارة العقارات

● التقليدي :

- تأجير العقار.
- التحصيل.
- متابعة المستأجرين.
- التدخل في إنهاء بعض المشكلات العالقة الناتجة والطارئة.

● المفهوم الجديد:

- التسويق: (المنتج/العميل/السعر/الترويج).
- التأجير: (العقود/فحص الطلبات/التسكين).
- التحصيل: (الشخصي/الالكتروني/الضمانات).
- الصيانة: (الطارئة/السنوية/العامة).

● المفهوم الحديث:

- التطوير الشامل ابتداءً من الفكرة مروراً بإدارة المرافق وانتهاءً بتقديم خدمات قيمة مضافة تتجاوز توقعات العملاء.

● ما هو الفرق بين إدارة المرافق وإدارة الصيانة؟!

إدارة المرافق:

هي مجال متعدد التخصصات مهتم بعملية تنسيق الأعمال بين المباني، الأفراد، البنى الأساسية، خدمات الطاقة والمياه والتصريف من أجل تناغم الخدمات المتداخلة وإطالة العمر الافتراضي للموجودات والخدمات المعنية.

إدارة المرافق والصيانة العامة

مهام وأعمال إدارة المرافق :

- تحديد وتهيئة الاستخدام الإنساني للمرافق.
- الصحة والسلامة والبيئة.
- نظافة المبنى والتخلص من النفايات.
- تطبيقات أنظمة الآيزو المناسبة مع الاستخدام لنوع المبنى
- تحديد أنظمة التهوية والتدفئة والتبريد والتكييف .
- تحديد أنظمة الطاقة المناسبة والمحطات والامدادات والمولدات الاحتياطية.
- تحديد أنظمة المراقبة والتسجيل والامن والاقفال والحراسة.
- تحديد أنظمة الاتصالات والخدمات العامة كإنظمة الاستقبال الفضائي المركزية.
- تحديد أنظمة الإطفاء والسلامة وارشادات الطوارئ والمخارج.
- تحديد المخاطر المحتملة ورصد برامج الوقاية والمعالجة .
- التأمين على المبنى.
- تحديد نظام الزيارة والزوار وطريقة التحرك للجموع وحالات الطوارئ.
- إدارة عمليات الصيانة بأنواعها.
- إدارة عقود التوريدات والتعهدات.

- الوضع الراهن.
- الوضع المستهدف.
- الاحتياج/الموارد المطلوبة.
- طريقة والية التنفيذ (التسويق والتأجير والصيانة).
- النتائج المتوقعة (المستهدفة).
- المراقبة الدورية والتقارير
(شهرية/ربع سنوية/نصف سنوية/سنوية).

تحليل الوضع الراهن للعقارات SWOT

الخارجية
OT

الفرص/اتجاه السوق

المخاطر/المتغيرات

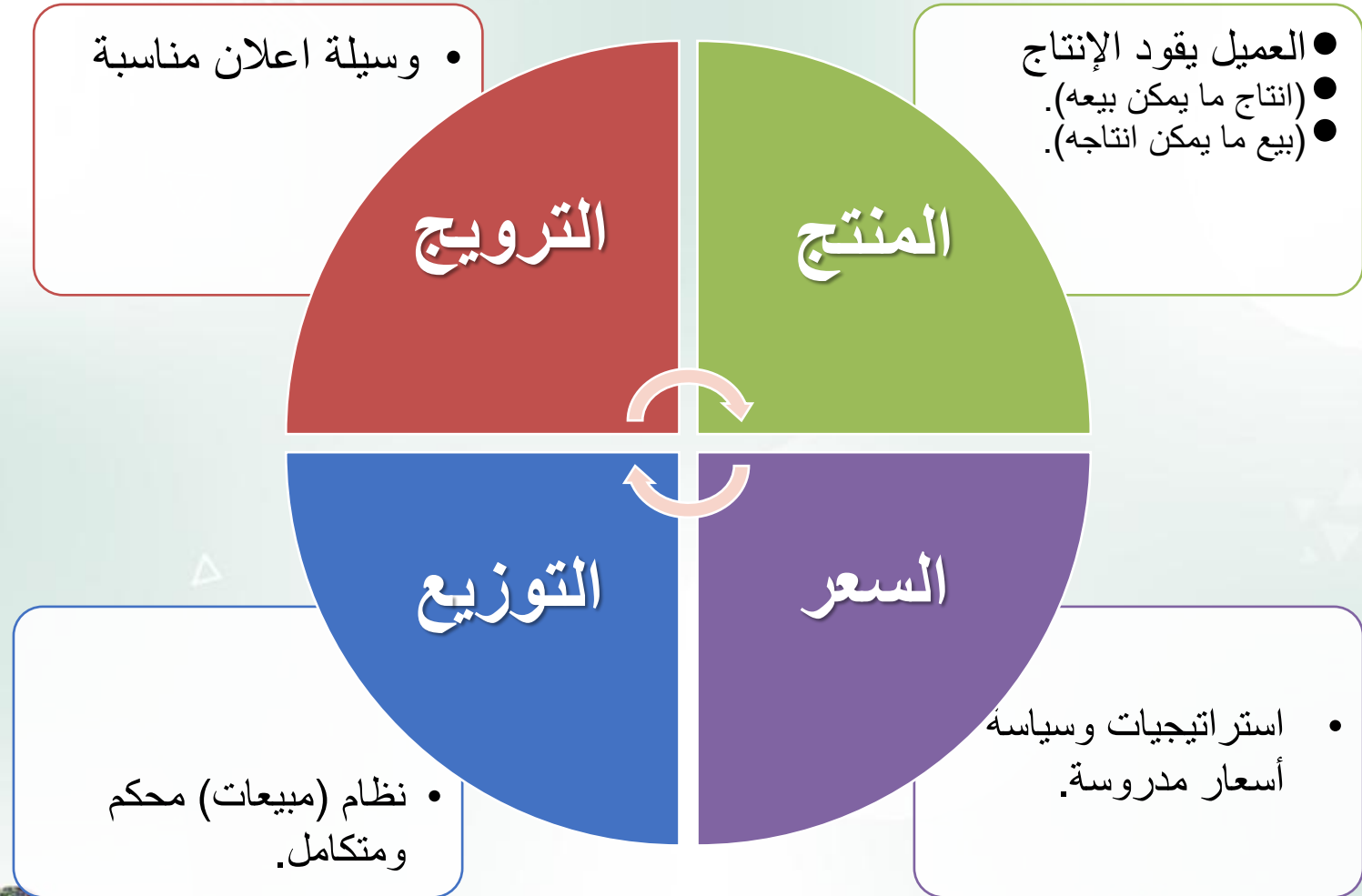
الداخلية
SW

عناصر القوة/التميز

عناصر
الضعف/السلبات

رقم التقرير: 301/ق رقم العقار: 1/8/1003	خطة إدارة العقار	التاريخ: 1446/01/01 الموافق: 2025/01/01
<u>الوضع الراهن:</u>		
<u>الوضع المستهدف:</u>		
<u>الاحتياجات/الموارد:</u>		
<u>التسويق</u> 1/المنتج: 2/السعر: 3/الدعاية: 4/المبيعات:	<u>التأجير</u> 1/الفحص والمقابلة : 2/العقود: 3/الدفعات والضمانات" 4/التسليم والاستلام.	<u>الصيانة</u> 1/الصيانة الحالية. 2/الصيانة الدورية: 3/الصيانة الطارئة: 4/عقود التوريدات والمتعهدين:
<u>مؤشرات قياس الأداء</u>		
1/جاهزية المبنى وفق خطة الإدارة خلال الشهر الأول. 2/بدء التسويق قبل الجاهزية ولمدة ثلاثة اشهر لاحقة مع وضع اللوحات التسويقية والتشغيلية.	3/تأجير ما لا يقل عن 50% من الوحدات خلال فترة الشهرين الاولى. 4/توقيع عقود الصيانة والتوريدات خلال الشهر الأول.	5/تحقيق 90% من العائد المستهدف خلال فترة ستة أشهر. 6/اصدار تقرير دوري داخلي كل شهر من خلال رصد اسبوعي وتقرير نصف سنوي للإدارة/المالك.

المزيج التسويقي



1/المنتج :

• حاجة العميل:

- الموقع.
- التصميم والتوزيع.
- التشطيبات الداخلية والواجهات الخارجية.
- التوزيع الاجتماعي.

• قدرة العميل:

- القدرة التأجيرية (25%-35% من الدخل).
- التصنيف الائتماني (سجل العميل المالي / الوظيفة/تعريف الراتب/سمة).

• تطلعات العميل:

- سكن ملائم.
- جيران مناسبين.
- قيمة معقولة/مرونة بالسداد.
- خدمات ما بعد البيع (صيانة/نظافة/استجابة).

• المنتجات السوقية المنافسة:

- الموقع.
- الشريحة المستهدفة اجتماعيا ومالياً.
- المزايا والعيوب الفنية.

2/السعر:

• التسعير على أساس التكلفة والمستهدف الربحي:

- التكاليف الراسمالية.
- المصروفات التشغيلية.
- القيمة التأجيرية المستهدفة.
- العائد المستهدف/الربحية.

• التسعير على أساس المنافسين:

- أسعار المنافسين (الوحدة/المتر).
- أسعار المنطقة حسب النشاطات.

• التسعير على أساس قدرة العميل:

- القدرة التأجيرية (25%-35% من الدخل).
- التصنيف الائتماني (سجل العميل المالي / الوظيفة/تعريف الراتب/سمة).

• خدمات ما بعد البيع:

- صيانة.
- نظافة.
- خدمات/استجابة.

3/الترويج (الإعلان):

• أهداف وسيلة الاعلان:

- الإعلان لاستقطاب عملاء.
- التعريف بالمنتج.
- المحافظة على البقاء بذهن العميل بالسوق.
- الرسالة الاعلانية.

• أنواع وسائل الاعلان:

- اللوحات الجدارية.
- الإعلانات الالكترونية (مواقع ويب/مواقع تواصل اجتماعي/ ايميلات/...الخ).
- العلاقات.
- العميل الحالي.

• ميزانية الإعلان ورصد الاثر:

- لا تشكل عبءً على مصاريف التشغيل والصيانة.
- تتناسب ونوع العقار وحجمه والهدف الاعلاني.

4/التوزيع/المبيعات/التأجير:

• فحص المستأجرين:

- الدخل/الراتب الالتزامات المالية (25-35%).
- الحالة الاجتماعية وعدد الاسرة.
- السجل التأجيرى السابق.

• عقود ايجار متنوعة وجاهزة:

- عقود سكنية / تجارية .
- نظام تأجير.
- نظام شمس.
- اليات وإجراءات سهلة وسلسلة وسريعة.

• التحصيل والضمانات:

- دفعات تتناسب وتحقيق الهدف التأجيرى.
- ضمانات قانونية مناسبة (سندات لأمر/كمبيالات).
- مبلغ تأمين.
- عمولة تأجير.

• النزاعات والاخلاء:

- أهمية النواحي القانونية.
- استخدام الضمانات المالية.
- الاخلاء والاستلام.
- الدعاوى والتحاكم.

الخطوات الفنية في اعمال الصيانة

• الترميم والإصلاح:

إحلال أجزاء صغيرة من العقار .

• المحافظة :

القيام باعمال الدهانات والطلاء لأغراض الحماية وإطالة عمر العقار والحفاظ على مظهره .

• الاحلال والاستبدال:

استبدال عناصر بالكامل للأسباب التالية :

- الأداء الوظيفي غير المرضي .
- تكبد تكاليف صيانة او مصروفات جارية مرتفعة .
- عدم تحقق المظهر الجمالي المطلوب .
- النظافة والخدمات – وقف التدهور والمحافظة على مظهر العقار .

أنواع الصيانة

الصيانة المخططة :

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة في ظل وجود تخطيط ملائم مع ممارسة الرقابة والسيطرة واستخدام السجلات المعنية مثال : اعمال الاشراف الداخلي / الإصلاح / الخ .

الصيانة الغير مخططة :

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة دون تخطيط .

الصيانة الوقائية :

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة على فترات محددة او حسب معايير محددة بصورة مسبقة بهدف الحد من احتمالية وقوع اعطال مثال : اختبار مولد كهرباء او غشاء عزل مائي , الخ .

أنواع الصيانة

الصيانة التصحيحية:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة بعد حدوث اعطال والهدف منها الإصلاح مثال : استبدال أجزاء او قطع غيار معيوبة في محرك المصعد او اصلاح شقوق او تنظيف بقع الجدران ...

الصيانة الطارئة:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة عند الضرورة لتفادي نتائج وتبعات خطيرة .

الصيانة حسب الحالة:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة نتيجة معرفة حالة بند محدد من خلال المراقبة المستمرة والروتينية له .

الصيانة الدورية:

يجري القيام بهذه النوعية من الصيانة في مدد زمنية محددة وحسب عدد من العمليات على سبيل المثال بعد قطع مسافات محددة .

الطوارئ / الاعمال العاجلة للغاية :

- الاعمال التي تتطلب مراعاة ضرورية في غضون 24 ساعة على الأقل .
- تمثل اخطار صحية او تؤثر بشدة على السكان او فعالية التشغيل او الأوضاع الأمنية .

الاعمال العاجلة :

- لا تمثل اخطار، ولكن يجب إنجازها في غضون أسبوع .
- الأعطال واعمال الإصلاح التي تؤثر على المرافق والخدمات والتي لا تعتبر عاجلة للغاية .

الاعمال المعتادة/ الأقل الحاحاً:

- معظم الاعمال غير المخطط لها .
- قد تتضمن الاعمال المحددة متوسطة الاجل التي تتم كل 3 شهور على سبيل المثال .

الاعمال الروتينية :

- الاعمال التي ليست من الأولويات والتي يمكن القيام بها مع الاعمال المخطط لها على فترات محددة .
- بعض الاعمال الجانبية .

• حصر المخاطر المتوقعة(مثال) :

- مخاطر مالية ...
- مخاطر قانونية ...
- مخاطر إدارية ...
- مخاطر العملاء ...
- مخاطر فنية ...
- مخاطر طبيعية ...
- مخاطر بلدية ...
- مخاطر أخرى ...

كم عدد
الاحتمالات
المتوقعة؟!

- الأثر (تأثير الوقوع على الأهداف سلباً):
 - عالي/3.
 - متوسط/2.
 - منخفض/1.
- التكرار (عدد مرات الوقوع الأكثر احتمالاً):
 - دائم/3.
 - محتمل/2.
 - نادر/1.
- الوزن (النتيجة المتحصلة من الوقوع والأثر):
 - غير آمن/3.
 - انتباه/2.
 - آمن/1.

التكرار				
3 دائم	(3) انتباه	(6) غير آمن	(9) غير آمن	
2 محتمل	(2) آمن	(4) انتباه	(6) غير آمن	
1 نادر	(1) آمن	(2) آمن	(3) انتباه	
	1 منخفض/ضعيف	2 متوسط	3 عالي	الأثر

إدارة المخاطر

البيان	التكرار (دائم/3/محتمل/2/نادر/1)	التأثير (عالي/3/متوسط/2/ضعيف/1)	الوزن
مخاطر مالية	3	2	6
مخاطر قانونية	2	3	6
مخاطر إدارية	2	1	2
مخاطر العملاء	2	2	4
مخاطر فنية	2	2	4
مخاطر طبيعية	1	3	3
مخاطر بلدية	1	3	3
مخاطر أخرى...	1	1	1

المبادئ الأساسية في وضع خطة الصيانة

❑ تصحيح الأخطاء والحفاظ على المبنى عند مستوى مقبول وآمن وسليم من الناحية القانونية.

❑ أداء أعمال الصيانة بتسلسل معقول يعكس تحديد الأولويات بصورة صحيحة.

❑ تحقيق أفضل قيمة مقابل المال وأفضل استخدام للموارد النادرة.

❑ ضمان أداء عمليات الصيانة على نحو أكثر فعالية.

❑ توفير أداة للرقابة المالية على الموازنة المرصودة.

❑ تحقيق الاستدامة للمبنى بمستوى مقبول منعا لأي تدهور من خلال وسائل وقائية.

❑ تقديم خدمات مرافق بصورة مثالية لحماية البيئة والمبنى والحفاظ على الطاقة الإنتاجية للمبنى.

برنامج الصيانة طويل الأجل

يعتمد هذا البرنامج على وضع خطة عمل مسبقة مناسبة ، كما يقوم أيضاً بدراسة البدائل المتاحة.

أهداف برنامج الصيانة طويل الأجل:

- تحديد النفقات والمصروفات المطلوبة لصيانة المبنى على مدة زمنية طويلة نسبياً.
- تفادي التقلبات الكبرى في المصروفات والنفقات السنوية من خلال توزيع بنود الأعمال الكبرى والأعمال المكدسة على فترة زمنية محددة كل فترة تشغيل على سبيل المثال 5-10 سنوات.
- تحديد الوقت المثالي (التاريخ والمدة) لإنجاز أعمال الإصلاحات والتحسينات الكبرى.
- عدم ازعاج مستخدمي، شاغلي المبنى.
- إبلاغ مستخدمي، شاغلي المبنى بوقت كاف.
- تحديد هيكل وسياسة المؤسسة الخاصة بالصيانة.
- القوة العاملة، الموظفون.
- العدد والآلات.
- الخبرة.
- عمالة داخلية، من الخارج (متعهد).
- النظر بعين الاعتبار في أثر الأعمال الكبرى على المبنى وعائد التكلفة البديلة.
- مراعاة العمر الاقتصادي والانتاجي للمبنى مع العائد المتوقع في ظل نسبة عائد مقبول ينوب عن إعادة التطوير الكلي.

برنامج الصيانة متوسط الأجل

- عمل تقييم أكثر دقة لمقدار الأعمال المطلوب القيام بها (آلية التحكم والسيطرة).
- أساس الموازنة المالية.
- تحقيق منافع لأغراض التشغيل.

أهداف برنامج الصيانة متوسط الأجل:

- مساعدة المديرين على تحديد مخصصات الموازنة السنوية.
- تخطيط الموارد (الأموال، العمالة، المواد، إلخ.....).
- ضمان إتاحة الوقت المناسب لأغراض الرقابة والتحكم.
- ضمان إتاحة الوقت المناسب لإعداد العقود.
- تقديم مؤشرات للكميات المطلوبة من المواد والمكونات الرئيسية لوضع استراتيجية المشتريات والتخزين.
- التمكن من تنفيذ أعمال الصيانة حسب الجدول الزمني المحدد – تقليل الأعطال والتكاليف.

❖ تحديد البنود التي يتم إدراجها في البرنامج

- البنود المحددة من البرنامج السنوي.
- المحددة من أعمال الفحص والمعاينة.
- طلبات بنود الأعمال من شاغلي المبنى.
- تحديد مخصصات لبنود الصيانة غير المرئية.
- بنود الصيانة الروتينية اليومية.

❖ تحديد محتويات وتكاليف الأعمال

- الآراء التقييمية والملاحظات من الأعمال السابقة واستخدامها في نظام إدارة البيانات.
- البت في البنود التي يجب تنفيذها من خلال العمالة المباشرة أو المقاولين
- تقسيم محتوى العمل إلى بنود لتحديد المدخلات والتكاليف الخاصة بالعمالة والمواد.

العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند إعداد برنامج الصيانة المتوسط الأجل

❖ تحديد تسلسل العمل

- قدرة أنظمة الحاسوب على إدارة البيانات
- مساعدة المخططين على تحليل وتقييم مجموعة متنوعة من أساليب وتسلسل العمل.
- إتخاذ قرارات لتعظيم منافع البرنامج.
- وجود نظام آلي لإدارة البيانات يسمح بتطبيق نطاق واسع من عمليات صنع القرار.

❖ توفير آلية للمراقبة والتحكم

❖ مكون أساسي لنظام الإدارة

❖ مقارنة الإنجازات الفعلية مع المخطط

❖ تقييم التقدم المحرز وحث الإدارة على اتخاذ إجراءات تصحيحية

❖ إمكانية تسجيل التقدم المحرز

برنامج الصيانة قصير الأجل

الأعمال التي تتم بصورة روتينية (جدول الصيانة العاجل أو الثابت) والحاجة إلى أعمال توجيهية وإشرافية.

- أساس الموازنة المالية

- تحقيق منافع لأغراض التشغيل

- أهداف برنامج الصيانة قصير الأجل:

- تحليل الأداء

- التخطيط المستقبلي قصير المدى

- تقديم بيانات وملاحظات (مجموعة ومقارنة ومحللة)

- أغراض التشغيل والرقابة واليومية على أعمال الإدارة

- تحديد وإثبات جميع المدخلات والآراء الخاصة بعملية الصيانة بصورة صحيحة

المتطلبات الأساسية لتقرير الصيانة

• الدقة

يجب أن يتسم التقرير بالدقة في جميع جوانبه نظراً لأن الأخطاء أو العبارات والبيانات الغامضة تقلل من قيمته ومصداقيته.

• البساطة

يجب ألا يتضمن التقرير مصطلحات فنية قدر الإمكان وفي حالة استخدامها يجب شرحها.

• الوضوح

عرض وترتيب المعلومات بصورة منطقية مع وجود عناوين رئيسية واضحة وكافية وعناوين فرعية للايجاز.

• الأسلوب المنهجي

عادة ما تتضمن التقارير 3 مكونات:

- مقدمة: غالباً ما تتضمن ملخص واف للعميل أو أهداف التقرير
- موضوع التقرير: وصف تام للأوضاع كما هي
- النتائج والتوصيات: غالباً ما تتضمن تقدير لتكاليف الأعمال العلاجية والإصلاحات

المتطلبات الأساسية لتقرير الصيانة

• الشمول والإيجاز والاكتمال

يجب أن يغطي التقرير جميع الأمور التي تدخل في نطاقه، مع ضرورة الدقة والإيجاز قدر الإمكان. وتتضمن جوانب التنظيم على سبيل المثال الوضوح وعدم استخدام الاختصارات والتناقضات واستخدام لغة صحيحة من الهجاء والقواعد.

• التأكد واليقين

يجب أن تكون المشورة والآراء محددة مع طرح أسباب أي جوانب عدم يقين تمت الإشارة إليها (يحبذ وضع عبارة استثناء لتغطية الجوانب غير مرئية).

• التوصيات

تقديم المشورة بشأن ما يتخذ من إجراءات.

لقد أصبح من المقبول والشائع الآن ان يتم تقييم مبنى جديد او مبنى معاد تجديده بعد استكمال الاعمال لمعرفة مدى أدائه ويتضمن مجموعة من المكونات مثل:

- مراجعة اغراض التصميم
- وثائق التصميم والبناء
- ملاحظات ومراجعة
- عمل استبانات من الشاغلين
- إجراء مقابلات مع الادارة
- ملاحظات المصمم

ويجب ان تكون الملاحظات الخاصة بالصيانة جزء لا يتجزأ في أي تقييم او إدارة للصيانة.
ومن الممكن التعبير عن الملاحظات والآراء التقييمية بصور عديدة مثل:

- مكالمة هاتفية من المستخدمين (المستأجر / المالك؛ إلخ)
- رد بطاقة شكوى
- شكوى مكتوبة (خطاب / مذكرة؛ إلخ)
- بصورة مباشرة لموظفي / عمال الصيانة

ومن الممكن ان ترتبط عناصر الرضا الخاصة بتقييم الاداء بالوقت المستغرق والتكلفة والجودة على النحو التالي:

- متوسط الوقت المستغرق للاستجابة لطلب الصيانة
- متوسط الوقت المستغرق لإصلاح الأعطال
- نسبة طلبات الصيانة التي تم إنجازها بصورة مرضية في حدود الوقت المستهدف
- مصروفات الصيانة مقابل الميزانية (الموازنة المالية) او مقارنة بمرفق مماثل
- النظافة/ تجنب الازعاج والاعطال لتحقيق رضا شاغل العقار
- نسبة تراجع الشكاوى مقارنة بالسنوات السابقة والسجلات

أثر إدارة وصيانة العقار على قيمته

تتحدد اسعار المنازل من خلال نطاق واسع من العوامل وعلى الرغم من وضوح العديد من هذه العوامل مثل (الحجم/والمساحة/والموقع/والعمر) فهناك عدد من العناصر غير الواضحة يمكن ان تؤدي إلى خفض قيمة العقار.

ومن الادوات القيمة للغاية متابعة فترات صعود وهبوط السوق.

وهناك أحد العوامل التي غالبا لا ينظر إليه بعين الاعتبار – من غير المختص – عند تحديد سعر منزل ما الا وهو حالة الصيانة ووجود برامج صيانة محددة وحالة المبنى من حيث :

- سلامة الانشاءات
- التسريب والرطوبة
- التحلل بسبب الفطريات والطحالب
- حالة وعمر التمديدات الإلكتروميكانيك (سباكة/تكييف/تصريف/شبكات إطفاء) الخ.
- حالة وعمر المعدات والتجهيزات – مثل الارضيات والزجاج المعشق والاجهزة العامة كالمصاعد.

هناك 4 محاور تعمل على زيادة قيمة المبنى:

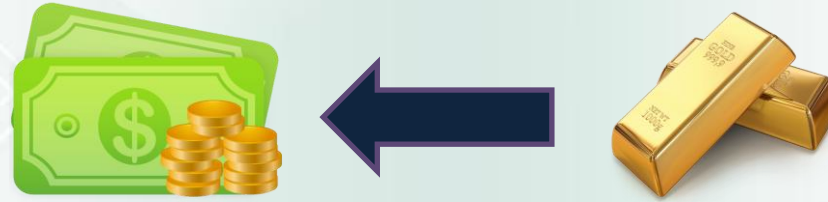
وتتراجع قيمة العقار بأحد الأسباب التالية:

- عدم الصيانة
- تدهور العقار
- متلازمة المباني المريضة

المكونات الداخلية:

- الاجزاء الخارجية.
- الأنظمة والأجهزة الميكانيكية.
- المظهر العام الخارجي.

ما هو الاستثمار ؟



- تضحية بالاستهلاك الفوري المؤكد للأصول النقدية مقابل التوقع بالحصول على استهلاك اكبر غير مؤكد في المستقبل .
- الاستثمار يرتبط بالمستقبل والمستقبل غير مؤكد .
- العائد المتوقع من الاستثمار يقاس بالفرق بين ما كان يمكن استهلاكه فوراً وما يمكن استهلاكه في المستقبل كنتيجة لهذا الاستثمار لذا فإنه يجب ان يدخل في الحساب عند اتخاذ القرار الاستثماري ما يلي:
- عوامل عدم التأكد Uncertainties
- والتضخم المتوقع Expected Inflation
- الفرص البديلة المتاحة Opportunity cost
- القيمة الزمنية للنقود Time value of money

مفهوم الاستثمار وطرق قياس العائد

العائد

- يرتبط الاستثمار بمفهومين آخرين هما (العائد) / (المخاطرة)
- يتمثل العائد المطلوب تحقيقه في الزيادة (عائد موجب) او النقص (عائد سلبي) المتوقع على ما يمكن استهلاكه من النقود في الوقت الحاضر مقارنة بما يمكن استهلاكه مستقبلاً كنتيجة لهذا الاستثمار ويتحقق العائد من الاستثمار في احدى صورتين :

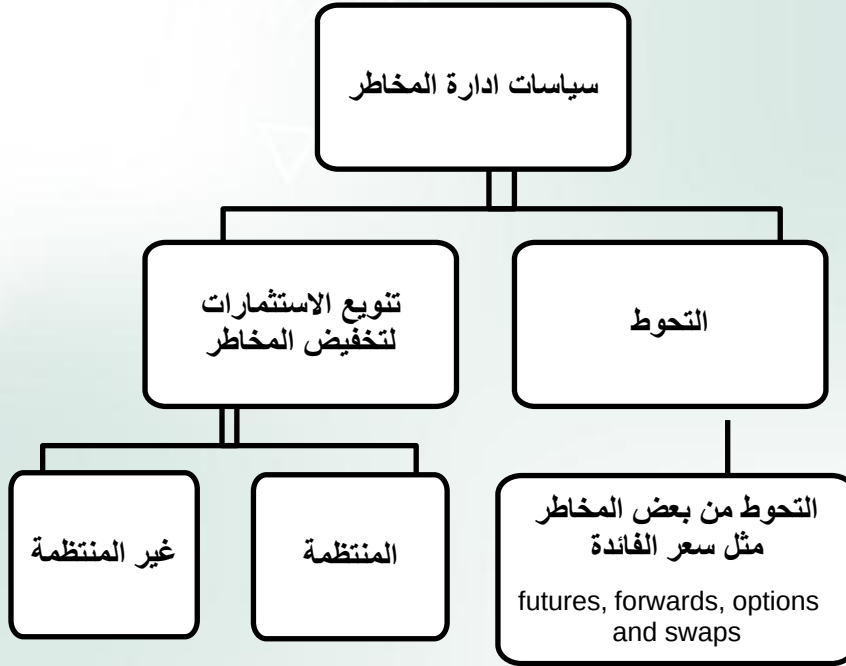
• عائد دوري Operating Income

ويتمثل في التوزيعات الدورية (السنوية) للأرباح اوفى صورة الفائدة الناتجة كما يمكن أن يتحقق هذا العائد في صورة تدفق دوري يتم الحصول عليه (حالة الاستثمارات العقارية كمثال)

• عائد رأسمالي : Capital Gain

ويتمثل في الفرق بين سعر شراء الاصل الاستثماري وسعر البيع عند التخارج

المخاطرة



تعتبر ادارة المخاطر احد اهم المهام الرئيسية للادارة المالية ، وتتمثل في ادارة المخاطر للأنشطة التالية:

- حساب المخاطر المتعلقة بكل قرار استثماري او تمويلي
- حساب العوائد المتعلقة بهذه القرارات
- مقارنة العوائد المتوقعة بالمخاطر المحسوبه واتخاذ القرار الاستثماري الصحيح الذي يتوفر فيه العناصر التالية:
- محاولة تخفيض المخاطر الى ادنى نسبة ممكنه مع الاحتفاظ بنفس العائد
- او محاولة تعظيم العائد الى اقصى درجة مع الاحتفاظ بنفس درجة المخاطر

أنواع المخاطر المنتظمة والغير منتظمة

المخاطر الغير مالية		مخاطر مالية
مخاطر تسويق	مخاطر تشغيل	مخاطر تمويل
مخاطر سياسية	مخاطر التشريعات والتنظيمات	مخاطر سيولة
العرض/الطلب	نموذج العمل/النشاط	مخاطر سوق

- المخاطر المنتظمة: هي المخاطر العامة للسوق او البقعة الجغرافية مثل سعر الفائدة
- المخاطر الغير المنتظمة: هي المخاطر المتعلقة بالاستثمار نفسه

تقارير ومؤشرات قياس الأداء

لوحة قياس العمل ... اثناء العمل

مؤشر الأداء	المستهدف 2020	2020 الربع الأول	2020 الربع الثاني	2020 الربع الثالث	2020 الربع الرابع	المجموع	الفارق	إيضاحات
قيمة الأصول	125,000,000	0	0	0	120,000,000	120,000,000	- 5,000,000	تقييم سنوي/نصف سنوي
التدفقات النقدية الداخلة	25,000,000	3,000,000	5,000,000	11,000,000	7,000,000	26,000,000	1,000,000	
التدفقات النقدية الخارجة	15,000,000	3,000,000	4,000,000	5,000,000	1,000,000	13,000,000	2,000,000	
الربحية	10,000,000	0	1,000,000	6,000,000	6,000,000	13,000,000	3,000,000	
معدل العائد	%8	%0	%0.08	%0.4	%0.4	%10,40	%2,40	الحوافز

مقومات الاستثمار العقاري الناجح :

- المناخ الاقتصادي العام .
- تحديد الاتجاه الاستثماري ومعرفة تفاصيله الحرجة .

نسب العوائد الاستثمارية في الصناعة العقارية المختلفة.

- بيع الاراضي (المخططات) .
- بيع المنتجات السكنية (عمائر/فلل) .
- التأجير السكني والتجاري .

أهداف الاستثمار :

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح
 - أن يكون المشروع ذو علامة عمرانية مميزة .
 - الاستمرارية والتواجد في السوق .
 - دعم مشاريع أخرى قائمة .
 - المشروع المجدي = أرباح الاستثمار الخالي من المخاطر + نسبة أرباح مرضية
- (علماً بأن نسبة أرباح الاستثمار الخالي من المخاطر هي الفائدة البنكية الموجودة بالبنوك بحسابات الاستثمار الامن)

فرصة تبحث عن مستثمر



مستثمر يبحث عن فرصة

البحث عن فرصة أو الاستحواذ على فرصة قائمة :

مدى توافق الفرصة مع التوجهات الاستراتيجية الاستثمارية وخططها العامة من حيث :

- حجم الاستثمار .
- نوعية المشاريع المطلوبة .
- المناطق الجغرافية المستهدفة .
- مصداقية الفرصة الاستثمارية .
- تناسب الفرصة مع سابقة أعمال وخبرات الشركة .
- اكتمال متطلبات طرح الفرصة الاستثمارية .

أسس الاستثمار العقاري للجهات الوقفية والخيرية كمثال

الهدف :

ضمان توافر الأموال المستدامة والنامية التي يمكن من خلالها تنفيذ مهمة الوقف بنجاح.

وذلك عبر الخطوات التالية:

1. تحديد مصادر وحجم الأصول الحالية وقيمتها وعوائدها وحجم المصروفات اللازمة.
2. تحديد العائد المستهدف بناء على استراتيجية الوقف ومشاريعه الحالية والمستقبلية.
3. تحديد استراتيجية توزيع الأصول الاستثمارية ومصادر الأموال.
4. تحديد هيكل الحوكمة المناسب.
5. تحديد الهيكل التشغيلي للاستثمار.
6. تحديد النموذج الإداري الأمثل.

الخطوات الستة لرسم خارطة الاستثمار

تحديد الاحتياجات و التوقعات والافتراضات العامة

تحديد المخاطر

تصميم لائحة الاستثمار

تحديد استراتيجية الاستثمار من خلال المحفظة

التنفيذ – القيام بأعمال الاستثمار و الالتزام بما تم

التقييم و مراجعة الأداء و توثيق الملاحظات

تغذية راجعة

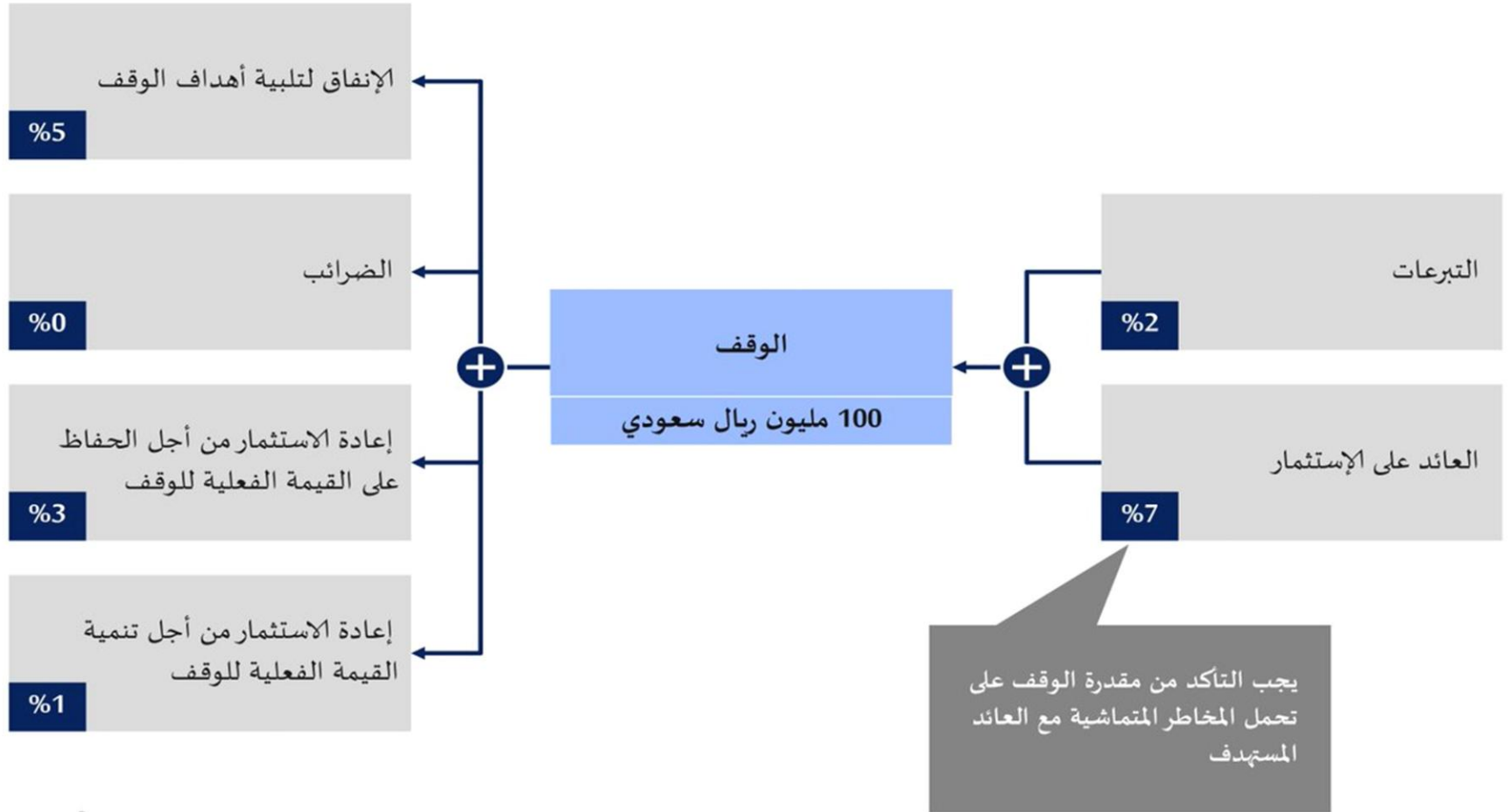
مؤشرات مالية

النوع	نسبة الدخل للقيمة الكلية	نسبة الصيانة والتشغيل من الدخل	الصافي
الأراضي	%5-3	%0	%5-3
البيوت الشعبية	%15-12	%25	%10-8
الفلل (دوبلكس/عامة)	%8-6	%1	%7-6
العماير (وحدات سكنية/شقق)	%10-8	%15	%7-5
الأسواق المركزية	%12-10	%25	%8-7
المحلات/الصالات	%12-10	%5	%11-9

مؤشرات قياس الربحية في المشاريع العقارية

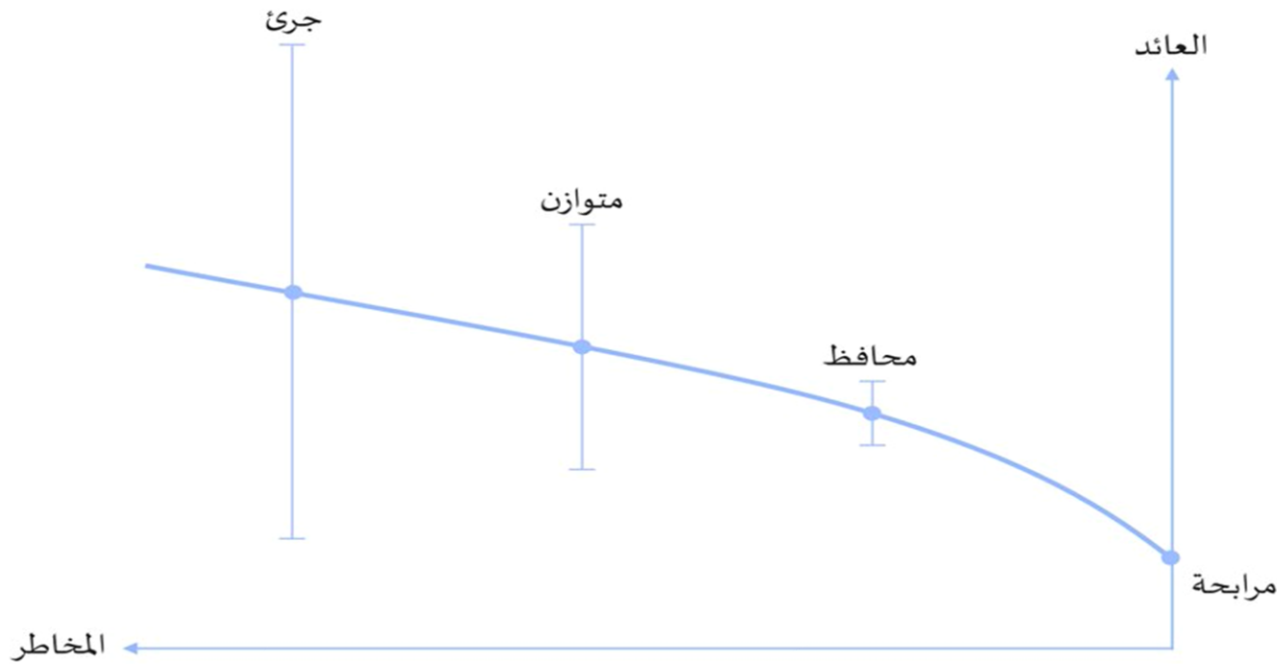
- فترة الاسترداد (Pay-Back Period): تحول المؤشر الى ايجابي .
- المعدل المتوسط للعائد (Average Rate Of Return) : النسبة الربحية لراس المال.
- صافي القيمة الحالية (Net Present Value - NPV) : قيمة المشروع حاليا بحساب تدفقاته.
- دليل الربحية (Benefit/Cost Ratio): العائد المقابل لكل وحدة نقدية منصرفة.
- معدل العائد الداخلي (Internal Rate Of Return/IRR) : حساب العائد الداخلي للمشروع .

1- تحديد مصادر وحجم الأصول الحالية وقيمتها وعوائدها وحجم المصروفات اللازمة



6

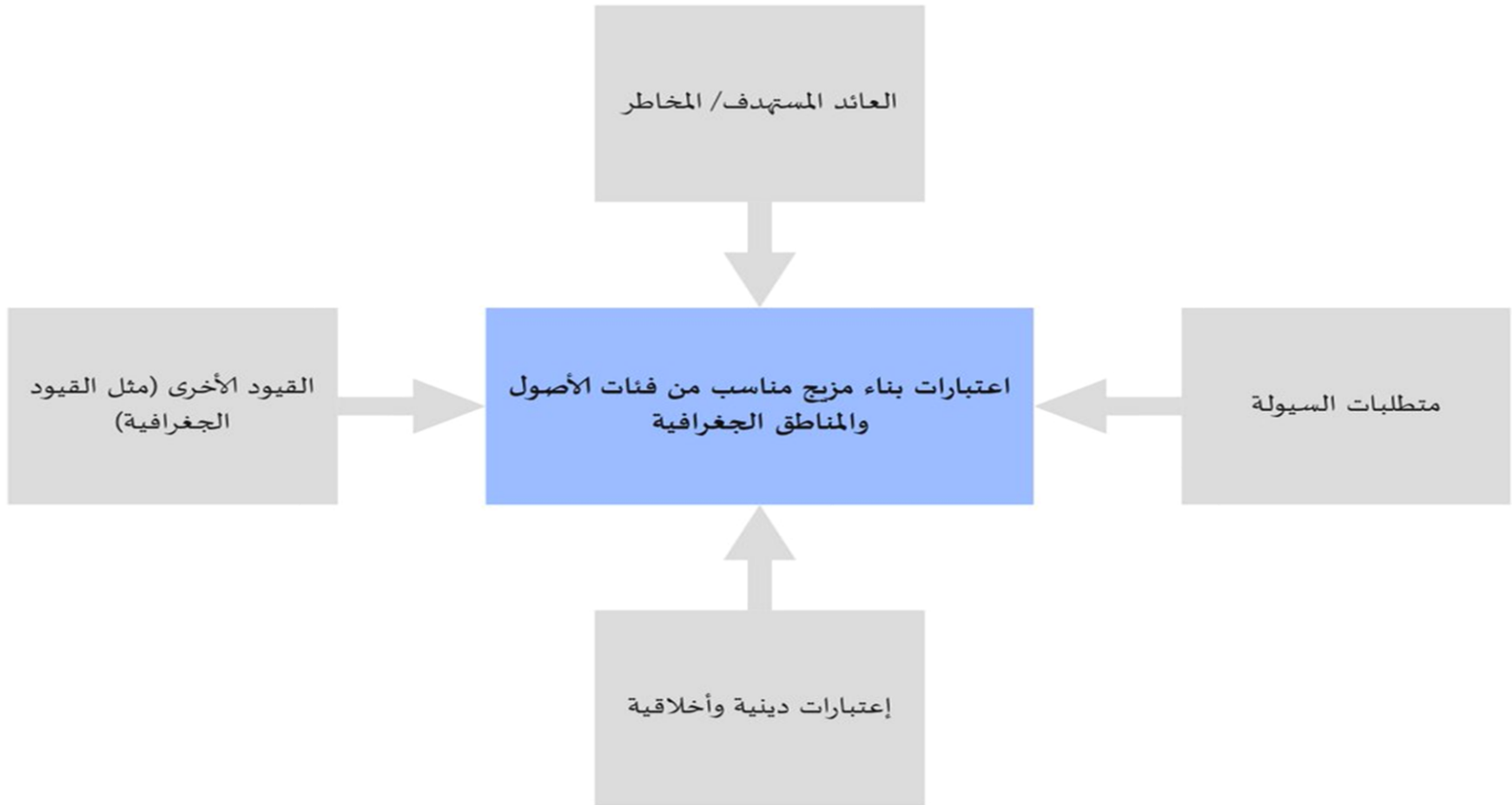
2- تحديد العائد المستهدف بناء على استراتيجية الوقف ومشاريعه الحالية والمستقبلية



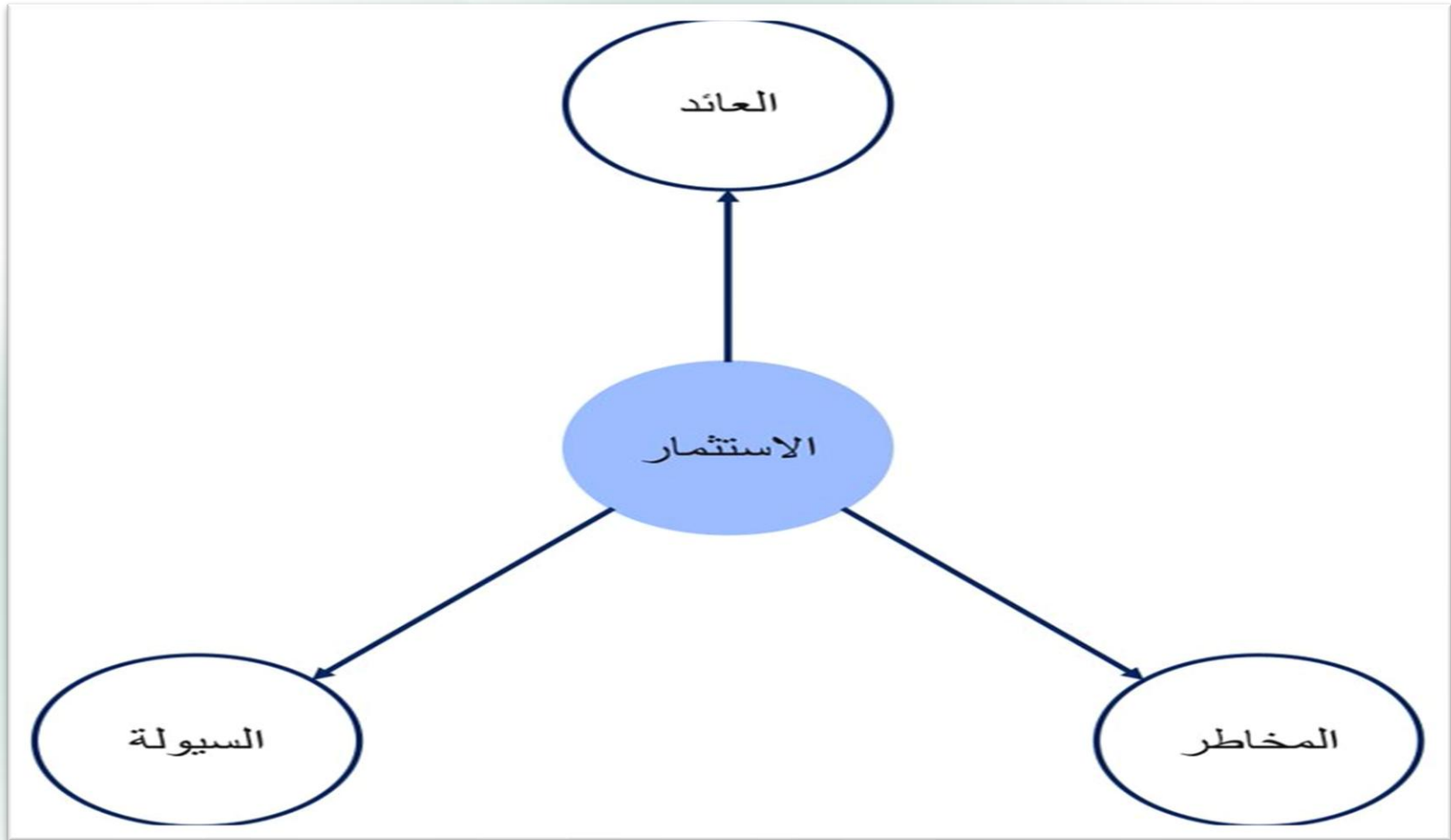
استهداف عوائد استثمارية عالية ليس بالضرورة أن يكون الخيار الأفضل حيث أن المحفظة الاستثمارية التي تستهدف عوائد عالية تستوجب تحمل مستوى أعلى من المخاطر

جريء	متوازن	محافظ	مرابحة	العائد المتوقع
%8.0	%7.0	%5.8	%2.4	
%13.7	%11.3	%8.8	%1.7	المخاطر

3- تحديد استراتيجية توزيع الأصول الاستثمارية ومصادر الأموال



3- تحديد استراتيجية توزيع الأصول الاستثمارية ومصادر الأموال

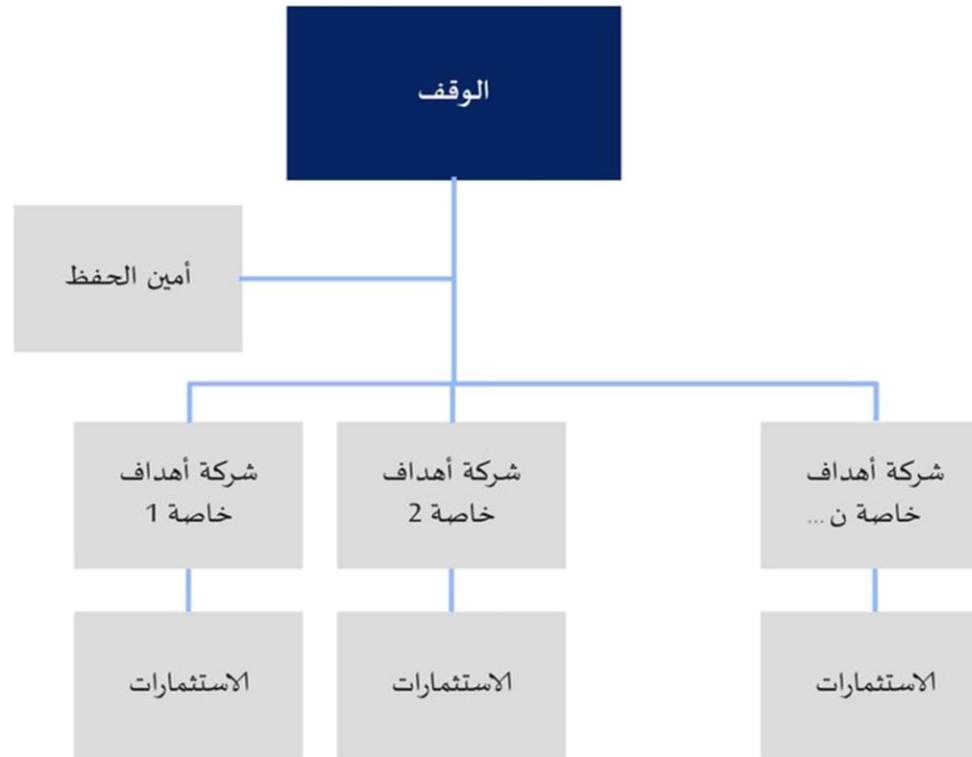


4- تحديد هيكل الحوكمة المناسب

الأدوار والمسؤوليات	الإدارة	لجنة الاستثمار	المجلس
الحوكمة	التوصية	الإقرار	الاعتماد
السياسة الاستثمارية			
الآداء الاستثماري			
تعيين/إنهاء خدمة مدير الاستثمار أو شراء/ بيع ورقة مالية واحدة فوق المعيار			
تعيين/إنهاء خدمة مدير الاستثمار أو شراء/ بيع ورقة مالية واحدة عند المعيار أو أقل			
تمويل إضافي أو استرداد جزئي من المديرين الحاليين فوق المستوى المسموح			
تمويل إضافي أو استرداد جزئي من المديرين الحاليين عند المستوى المسموح أو أقل			
إعادة توازن المحفظة للوصول إلى التخصيص المستهدف			
توزيع تكتيكي للأصول في حدود نطاقات التوزيع المسموح بها			
توزيع تكتيكي للأصول خارج حدود نطاقات التوزيع المسموح بها			
تعيين وإنهاء خدمة مقدمي الخدمات من ذوي الرسوم السنوية > 1 مليون ريال			
تعيين وإنهاء خدمة مقدمي الخدمات من ذوي الرسوم السنوية < 1 مليون ريال			

يتم تحديد مستويات الحد على أساس التوازن الصحيح بين التحكم و المرونة العملية

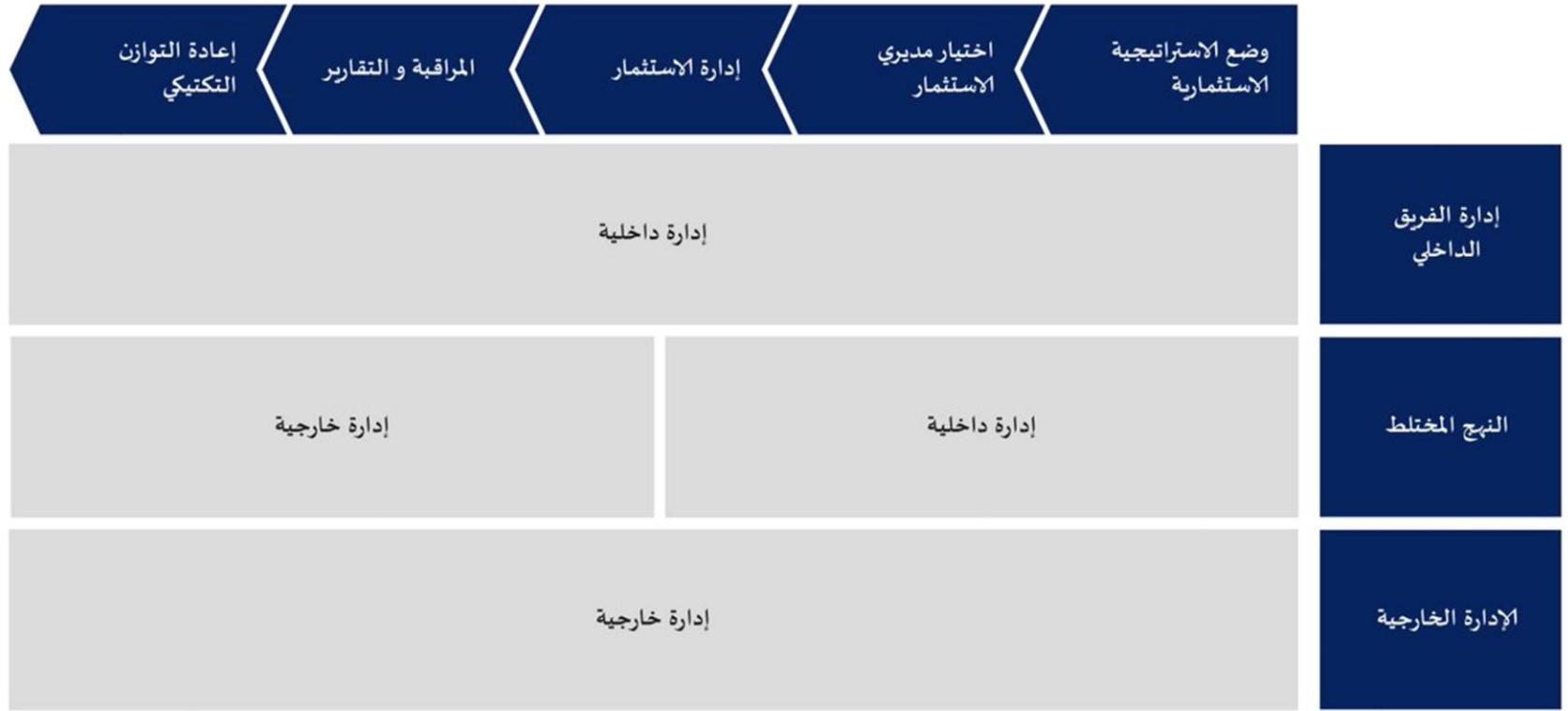
5- تحديد الهيكل التشغيلي للاستثمار



يتم تحديد الهيكل التشغيلي و اختيار أمين الحفظ بهدف:

- تحسين الكفاءة الضريبية
- حفظ الأصول بأمان
- تسوية البيع والشراء
- تقييم الأصول
- إدارة إجراءات الشركات التابعة
- الحماية من الاقتراض
- ضمان الالتزام

5- تحديد النموذج الإداري الأمثل للاستثمار



قرار الاستعانة بمصادر خارجية عادة يعتمد على:

- توافر قدرات استثمارية داخلية
- حجم الوقف

نماذج استثمارية وقفية عالمية

جهة الوقف	جامعة هارفارد	جامعة ييل	جامعة برنستون	جامعة ستانفورد	جامعة ام أي تي	جامعة شيكاغو	ويلكم ترست
حجم الأصول (مليار دولار أمريكي)	34.5	25.4	22.8	22.4	13.5	7.5	27.2
الغرض	تعليمي	تعليمي	تعليمي	تعليمي	تعليمي	تعليمي	صحي

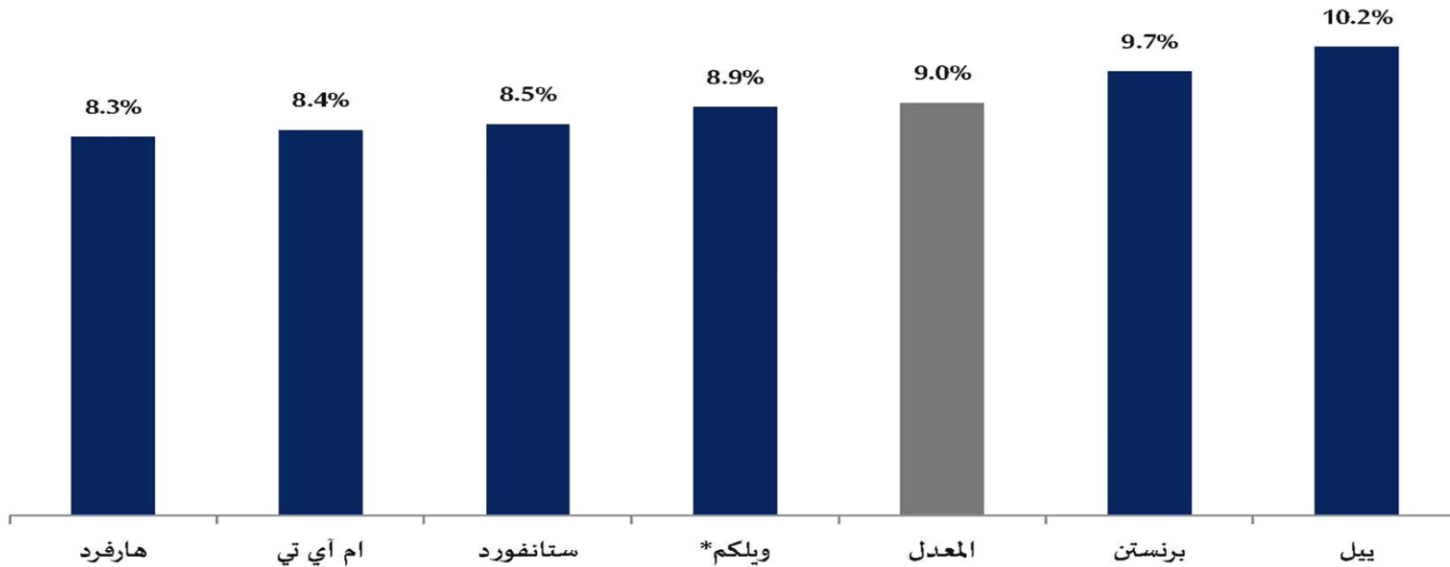
- تمثل أوقاف الجامعات العالمية على وجه التحديد مثالا رائدا لأفضل ممارسات الاستثمار الوقفي.
- تطورت آلية استثمار هذه الأوقاف على مدى الخمسين عاماً الماضية لتصبح في صدارة المستثمرين المؤسسيين وتتبع كمثال يحتذى به.

توزيع الأصول في المحفظة الاستثمارية

فئة الأصول	جامعة هارفارد	جامعة ييل	جامعة برنستون	جامعة ستانفورد	جامعة ام أي تي	جامعة شيكاغو	ويلكم ترست
أسهم الأسواق العالمية المتقدمة	22.0%	11.3%	12.0%	29.6%	20.3%	10.8%	39.4%
أسهم الأسواق الناشئة	11.0%	2.7%	11.0%	7.4%	5.7%	2.7%	8.3%
صناديق التحوط	15.0%	15.0%	25.0%	18.0%	23.0%	23.0%	11.7%
الملكية الخاصة	16.0%	35.0%	23.0%	12.0%	25.0%	21.0%	23.8%
العقار	10.0%	22.0%	23.0%	16.0%	12.0%	9.5%	12.8%
السلع	15.0%	7.0%	0.0%	7.0%	4.0%	10.5%	0.0%
أوراق مالية بعوائد معادلة للتضخم	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	2.0%	0.0%
أدوات دخل ثابت عالمية	8.0%	4.0%	6.0%	10.0%	6.0%	19.5%	0.0%
نقد	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	3.9%

- تستثمر هذه الأوقاف في محافظ متنوعة من فئات الأصول والأسواق المختلفة.
- ولكن يبقى هناك تفاوت بين هذه الأوقاف بحسب تفاوت العوائد المستهدفة ومدى قابلية المخاطرة لكل منهم.
- يتراوح تخصيص العقار عادة ما بين 15-20%.

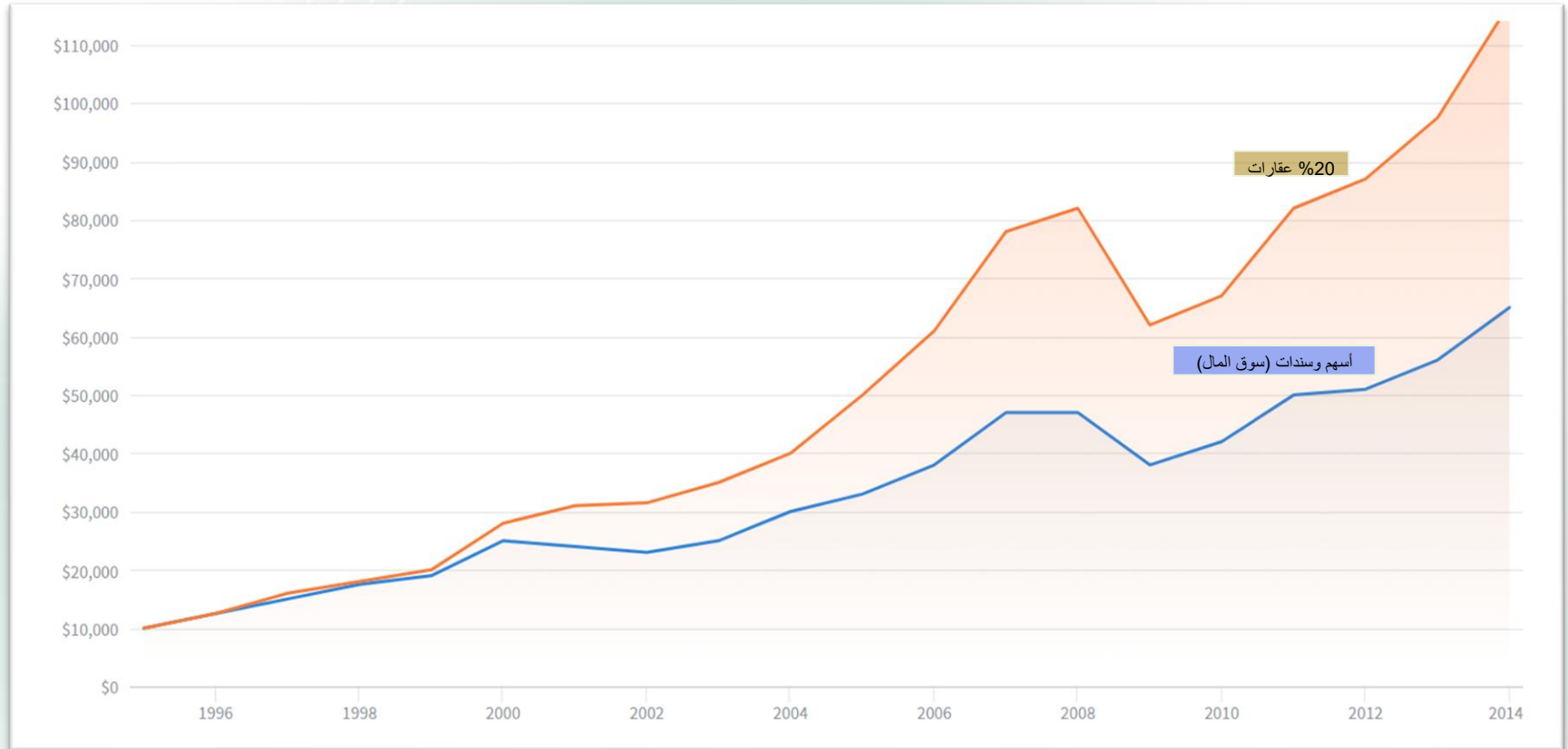
العائد الاستثماري خلال 15 سنة



- تمكنت هذه الأوقاف من تحقيق عوائد قوية خلال الخمسة عشر عاماً الماضية بمعدل سنوي بلغ 9.0%.
- حققت الأوقاف هذا المستوى من العوائد من خلال الاستثمار في محافظ متنوعة في فئات الأصول والأسواق العالمية وبمستوى جيد من السيولة.

المصدر: تقارير الصناديق، بلومبرج
العائد لويلكم ترست على مدى عشرين عاماً*

مقارنة بين أداء المحافظ المشتملة على العقارات والمحافظ التقليدية لأوقاف ييل من 1995-2014



أبرز التحديات لتطبيق أفضل الممارسات

- محدودية التصرف الوقفي.
- عدم وجود استراتيجية (خارطة استثمارية).
- حجم الوقف/ضعف الأصول.
- المشكلة الإدارية.

أحد أبرز الحلول وأفضلها:

- هيكلية الاستثمار.
- الصناديق الوقفية.
- صناديق الريتس.

شكراً للجميع
وأسعد بتواصلكم

+966-554631390
Fathialabbasi@gmail.com

تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



X     AlanoodOrg